



Avec les Nuls, tout devient facile !

Nouvelle édition

Le Marketing

pour

les nuls

BUSINESS



- Les fondamentaux du marketing stratégique
- Les différents leviers du marketing opérationnel : la création de valeur sur un marché
- Les techniques de communication

Alexander Hiam

*Chef d'entreprise et
conseil en management*

Benoît Heilbrunn

*Professeur de marketing
à l'ESCP-Europe*

VISIT...

LANZAROTE
Caliente.COM

Le Marketing

pour
les nuls

BUSINESS

Alexander Hiam

Benoît Heilbrunn

Pour l'adaptation française

FIRST
Editions

Le Marketing pour les Nuls

« Pour les Nuls » est une marque déposée de John Wiley & Sons, Inc.

« For Dummies » est une marque déposée de John Wiley & Sons, Inc.

© Éditions First, un département d'Édi8, Paris, 2016. Publié en accord avec John Wiley & Sons, Inc.

Éditions First, un département d'Édi8

12, avenue d'Italie

75013 Paris – France

Tél. : 01 44 16 09 00

Fax : 01 44 16 09 01

Courriel : firstinfo@editionsfirst.fr

Site Internet : www.pourlesnuls.fr

ISBN : 978-2-4120-1636-7

ISBN Numérique : 9782412021422

Dépôt légal : octobre 2016

Mise en page : Stéphane Angot

Illustrations : Marc Chalvin

Cette œuvre est protégée par le droit d'auteur et strictement réservée à l'usage privé du client. Toute reproduction ou diffusion au profit de tiers, à titre gratuit ou onéreux, de tout ou partie de cette œuvre est strictement interdite et constitue une contrefaçon prévue par les articles L 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. L'éditeur se réserve le droit de poursuivre toute atteinte à ses droits de propriété intellectuelle devant les juridictions civiles ou pénales.

Ce livre numérique a été converti initialement au format EPUB par Isako www.isako.com à partir de l'édition papier du même ouvrage.

By 4\$\$!N

À propos de l'auteur

Alexander Hiam est l'auteur à succès des ouvrages *Le Marketing pour les Nuls* et *The Portable MBA in Marketing*, ainsi que de nombreux livres sur le management et le leadership. C'est le fondateur d'INSIGHTS for Training & Development, qui propose des formations en management, en relations avec la clientèle et en force de vente à des entreprises du monde entier. Il conçoit et publie également de la documentation et des programmes utilisés par le service formation de nombreuses sociétés et organismes publics.

Les produits et services de marketing sont décrits sur le site web www.insightsformarketing.com (en anglais).

Alexander délivre des idées clés sur des thèmes allant de l'utilisation du marketing pour réaliser des avancées d'importance au leadership efficace dans l'entreprise, en passant par l'art de négocier avec des requins. Il a décroché une licence à Harvard, un MBA (*Master of Business Administration*) à l'université de Berkeley (Californie) et a été professeur à plein-temps à l'école de commerce de l'université du Massachusetts Amherst. Il est maintenant consultant, conférencier et dirigeant de sa propre entreprise.

À propos de l'adaptateur

Diplômé d'HEC et docteur en sciences de gestion, **Benoît Heilbrunn** est professeur associé à l'ESCP-Europe. Il est également consultant

en stratégie de marque. Il enseigne la stratégie de marque, le marketing stratégique et le comportement du consommateur.

Il est également diplômé de l'EHESS (master en sémiotique) et de l'université de Paris-Sorbonne (master de philosophie).

Son grand intérêt pour les sciences humaines l'a conduit à approfondir sa réflexion sur la société de consommation, l'étude du consommateur et la place des marques et du marketing dans nos sociétés.

By 4\$\$!N

Introduction

Marketing est un mot que tout le monde connaît, sans trop souvent savoir ce qu'il signifie. Voici un de ces nombreux termes dont les Américains ont le secret et qui sont proprement intraduisibles dans la plupart des langues. En toute sincérité, auriez-vous acheté un ouvrage intitulé *La Mercatique pour les Nuls* ou *Le Marchéage pour les Nuls* ? Probablement pas, car un titre aussi peu sexy ne saurait vous convaincre d'acheter un livre sur un domaine qui vous paraît intimement lié à la séduction (marchande). L'histoire du marketing se résume d'ailleurs à la façon dont les organisations (quelles qu'elles soient) ont eu recours à des méthodes et des stratagèmes pour séduire des clients et développer leur marché.

On peut entendre et lire tout et n'importe quoi sur le marketing, tant ce domaine est polymorphe, ondoyant, rusé. Demandez aux gens que vous croisez dans la rue ce que signifie ce terme et la plupart vous répondront qu'il s'agit de la publicité, de la promotion et des études de marché. Vous entendrez dire également que l'Église catholique a inventé le marketing avec l'idée de logo (la croix), de part de marché (ou d'esprit), de lieu de culte, et que le système des indulgences était en fait du marketing relationnel avant l'heure. D'autres vous expliqueront que le marketing s'est développé dans des pays démocratiques et qu'il est donc synonyme de choix... et donc de liberté. L'objectif de ce livre est de vous proposer une idée claire du marketing en considérant celui-ci comme une démarche d'ensemble que les organisations (donc pas seulement les entreprises) mettent en œuvre pour créer de la valeur sur leur marché de référence (quitte à

créer ce marché comme ce fut le cas pour toutes les grandes marques !).

À qui s'adresse ce livre ?

Le marketing est partout puisque nous sommes en permanence soumis à des actions de type marketing et il concerne, ou du moins devrait concerner, n'importe quel citoyen à partir du moment où il est peu de domaines qui ont à ce point modifié la vie des sociétés et des organisations. Pensez simplement au fait que chacun de nous est exposé à plus de 3 000 marques par jour et au moins 2 000 messages de nature publicitaire. Le marketing a en effet totalement bouleversé l'univers des organisations en plaçant le client au cœur de leurs préoccupations.

C'est pourquoi le marketing est sans conteste l'activité la plus importante du monde de l'entreprise et il concerne tous les membres d'une organisation, même ceux dont la fonction ne comporte pas le terme *marketing*. En effet, il vise à attirer les clients, à les inciter à acheter, et à s'assurer qu'ils sont suffisamment satisfaits pour acheter encore. Que pourrait-il y avoir de plus important ? Avez-vous déjà essayé de faire tourner une entreprise sans clients ?

Mais le marketing a également modifié notre vie quotidienne puisqu'il a largement permis l'essor d'une société de consommation, voire d'hyperconsommation, dans laquelle tout ou presque est devenu marchandisable. Pouvez-vous vous souvenir du dernier jour où vous n'êtes pas entré dans un magasin pour acheter un produit ?

L'objectif de ce livre est d'abord de vous expliquer ce qu'est vraiment le marketing, d'où il vient, pourquoi il a été créé et en quoi il consiste.

Ce livre s'adresse à tous, mais plus particulièrement à vous qui êtes en charge d'une activité marketing dans une organisation (qu'elle soit marchande ou pas).

En l'écrivant, nous avons pris le parti de nous adresser à des lecteurs qui sont confrontés au monde des organisations... et donc au marché. Il ne s'agit donc pas d'un manuel de marketing puisque nous ne vous proposons pas une approche strictement académique du marketing, mais une présentation vivante qui s'appuie sur de nombreux exemples réels, issus pour la plupart du monde des petites et moyennes entreprises. Alors que la plupart des manuels s'appuient sur des exemples de multinationales ou de marques à très forte notoriété, nous avons pris le parti de parler des entreprises de taille plus modeste, qu'il s'agisse d'une boulangerie, d'une librairie ou d'une association à but non lucratif. C'est pourquoi nous avons banni le terme de *consommateur* pour lui préférer celui de *client*. Quand nous parlons de clients, il s'agit en fait de vos clients. Le client peut donc être un individu, une famille, une entreprise, un électeur...

Quand nous parlons de *produit*, il s'agit de votre produit qu'il s'agisse d'un bien tangible, d'un service, d'une expérience, d'une idée ou d'une personne. Le produit peut donc être tangible ou intangible, animé ou inanimé.

Et puis, nous avons dû formuler un certain nombre d'hypothèses sur vous, cher lecteur, car figurez-vous que nous n'avons cessé de penser à vous en écrivant le livre que vous tenez entre les mains. D'ailleurs, n'est-ce pas le principe de base du marketing ?

Ce livre s'adresse donc à vous si :

- » vous avez l'impression qu'il vous manque une approche technique et surtout une méthodologie pour déployer une stratégie marketing détonnante ;
- » vous êtes prêt à engager une véritable *démarche marketing* qui ne se limite pas à des actions ponctuelles ou à des « coups ». Car nous le verrons, le marketing se caractérise par une

démarche particulière et précise d'un marché et ne se limite pas à des idées créatives ou des coups d'éclat pour faire parler de son produit ou de sa marque ;

- » vous êtes prêt à adopter une *vision globale et panoramique* de votre produit en acceptant l'idée que si vous le concevez par rapport à un environnement technique, socioculturel et financier, votre client le perçoit à travers de nombreuses dimensions comme le design, le prix, la communication, le système de distribution, la marque, et qu'il s'agit de penser l'ensemble de ces facettes de façon holiste et intégrée, car elles sont interdépendantes ;
- » vous n'êtes pas rétif aux *nouvelles idées* et êtes capable de tester de *nouvelles approches* pour accroître vos ventes ou trouver de nouveaux clients ;
- » vous êtes prêt à combiner une logique de *pensée analytique* fondée sur le raisonnement et sur des données chiffrées avec une *logique plus créative* qui libère votre imagination, car un bon marketing repose sur une articulation judicieuse de ces deux approches. Ce n'est pas l'une ou l'autre mais l'une et l'autre qui vous permettront d'exceller en marketing.

À propos de ce livre

Ce livre peut susciter trois réactions.

Certains d'entre vous se diront : « Je ne savais pas que le marketing était si compliqué. » Ils constateront très vite que le marketing englobe beaucoup de choses, notamment la publicité, les relations publiques, la vente, la stratégie commerciale, la gestion de bases de données, le packaging et la conception du produit. Comment maîtriser ne serait-ce que la moitié de ces tâches ? Et pourtant, quiconque porte une casquette de marketing doit être capable de résoudre les problèmes susceptibles de se poser dans tous ces domaines. Ne vous laissez pas impressionner, ce livre vous aidera à gérer toutes les facettes du marketing.

D'autres se diront : « Je ne savais pas que le marketing était si simple. » Lorsque vous lirez ce livre ou consulterez un chapitre précis en vue de résoudre un problème, vous découvrirez qu'il existe des thèmes récurrents. Ces thèmes constituent un fil conducteur. Ils s'appliquent à tous les domaines du marketing. Par exemple, la façon dont le client perçoit votre produit (ce que l'on appelle en marketing *la position*) est tout aussi décisive au stade de la publicité qu'à celui de

la vente, de la fixation des prix et de la planification. Par conséquent, plus vous avancerez dans votre lecture, plus vous pourrez anticiper les solutions. En fin de compte, le marketing est avant tout question de méthode et de bon sens.

Enfin, certains se diront peut-être, et c'est ce que nous espérons : « Ce livre ne ressemble pas aux autres. » Tout simplement parce qu'il ne s'appuie pas sur l'approche académique des manuels traditionnels, ce livre vous aidera à comprendre le marketing mais aussi à répondre à des questions que vous vous posez quand vous êtes confronté à une tâche ou à un problème concret dans le cadre de votre activité professionnelle. La théorie s'adresse à ceux qui étudient le marketing, pas à ceux qui le pratiquent au jour le jour. Ce livre vous aidera à construire une stratégie marketing mais aussi à résoudre des problèmes concrets parce qu'il est essentiellement orienté vers l'action.

Aperçu des différentes parties de ce livre

Le marketing comporte deux grands axes, dont les finalités sont différentes. Le premier, l'*axe de la réflexion*, vous invite à rassembler des informations que vous pourrez utiliser plus tard, au stade de l'action. Cet axe est le sujet des première et dernière parties. En matière de marketing, il est toujours bon de commencer et de terminer avec une certaine forme de réflexion.

Le second axe est l'*axe de l'action*, dans lequel vous cessez de réfléchir pour agir. Vous réalisez quelque chose, que ce soit un plan marketing, une étude de marché, la conception d'un nouveau produit ou une campagne publicitaire. À ce stade, vous risquez de rencontrer des obstacles, même dans les tâches les plus routinières. Les deux parties centrales de ce livre sont donc consacrées à la réalisation efficace de

toutes les tâches liées au marketing, en dépit des problèmes susceptibles de se poser.

Voici une description détaillée de chacune des quatre parties de ce livre. Pour connaître le sujet des chapitres qui composent chaque partie, reportez-vous au sommaire.

Première partie : Les bases du marketing

L'objectif de cette partie est de vous présenter le marketing en rappelant dans quel contexte il a progressivement émergé au XIX^e siècle à la suite notamment de la révolution industrielle. Le marketing vous est ensuite présenté comme une démarche d'ensemble d'approche des marchés, qui permet de créer de la valeur ajoutée en partant des attentes des clients. Pour ce faire, il s'appuie sur une véritable méthode qui consiste à découper un marché en segments, à choisir des segments prioritaires et à définir un positionnement pour votre produit. La mise en œuvre de cette démarche s'appuie sur les éléments du mix marketing, qui sont le produit, le prix, la communication et la distribution.

Deuxième partie : Le marketing stratégique : développer une approche stratégique du marché

Les moyens dont votre entreprise dispose pour augmenter sa clientèle sont innombrables. L'objectif de cette partie est de vous aider à construire une stratégie marketing qui soit claire et globalement définie. Il s'agit ici de construire votre approche du marché en vous appuyant sur les variables du mix marketing et d'élaborer un plan marketing efficace, qui vous permette de définir vos objectifs et les moyens à mettre en œuvre pour créer de la valeur pour votre organisation.

Troisième partie : Le marketing opérationnel : connaître les tactiques efficaces pour un marketing percutant

Le marketing classique comporte traditionnellement quatre éléments : produit, prix, promotion et distribution. Bien sûr, vous pouvez établir une stratégie en fonction de ces quatre éléments, mais vous avez beaucoup d'autres outils à votre disposition. Dans cette partie, très opérationnelle, vous trouverez toutes sortes de conseils concernant ces quatre éléments mais aussi beaucoup d'autres, d'Internet aux salons, du packaging aux panneaux d'affichage, et de la publicité sur le lieu de vente au télémarketing. Convaincre les clients de choisir vos produits plutôt que ceux de vos concurrents est une tâche difficile, alors munissez-vous de la plus grande boîte à outils que vous puissiez transporter !

Quatrième partie : Pour un marketing plus créatif et plus interactif

Cette partie s'appesantit sur deux éléments importants du marketing contemporains, qui sont l'interactivité et la créativité. L'importance croissante du digital permet de construire de véritables relations avec les clients en développant des stratégies de marketing interactif. Mais cette logique relationnelle n'a de sens que si votre marketing est vraiment créatif. Le rôle de cette partie a pour objet de vous faire comprendre que si le marketing s'appuie sur des méthodes et des analyses rigoureuses de votre marché et de vos clients, il doit aussi laisser la part belle à l'imagination, aux idées créatives qui vous permettent de vous distinguer de la concurrence.

Cinquième partie : La partie des Dix

La partie des Dix vous donne un certain nombre d'informations qui sont plus difficiles à intégrer dans les autres parties. À moins que vous ne cherchiez à résoudre rapidement un problème précis, vous pouvez la lire en premier, car elle englobe la plupart des stratégies et toute la philosophie du marketing.

Icônes utilisées dans ce livre

Les icônes suivantes vous aideront à cibler, dans le texte, les informations dont vous avez besoin.



Conseil pour tirer profit d'Internet. Le marketing est aujourd'hui largement présent sur le Web.



Suggestion concernant votre plan marketing. L'ampoule symbolise l'idée et le signe dollar, le potentiel financier de cette idée, car en affaires une idée n'est bonne que si elle rapporte de l'argent.



Savoir-faire technique de base, que vous ne pouvez ignorer. Par exemple, vous devez savoir prévoir le taux de réponse d'une offre spéciale ou d'un mailing.



Obstacle que vous pouvez rencontrer. Attention, le terrain du marketing est miné ! N'avancez pas à l'aveuglette.



Exemple de projet qui a marché (ou pas !) dans une entreprise bien réelle, loin de la simple théorie.



Réflexion pour voir une tâche sous le bon angle avant de l'entreprendre. Il faut parfois revenir aux principes de base du marketing avant de prendre une décision importante.



Dans le marketing, ceux qui travaillent en solo ne vont jamais bien loin. Les bons marketeurs ont recours à de nombreux services et font souvent appel aux agences de publicité, aux sociétés de recherche en

marketing, aux fabricants d'emballages, aux designers et à beaucoup d'autres spécialistes. Vous ne pouvez pas tout faire vous-même. Parfois, le meilleur conseil que l'on puisse vous donner est de décrocher votre téléphone.



Exemple de stratégies d'entreprises connues pour illustrer un axe ou une idée.

Par où commencer ?

Un souci ? Un problème que vous ne parvenez pas à résoudre ? Une tâche que vous évitez depuis longtemps ou qui n'en finit pas ? Une énigme : pourquoi les ventes chutent-elles dans cette région ? Comment faire face à un concurrent agressif ? La solution est ici. Consultez l'index ou le sommaire et attaquez-vous dès à présent à votre problème en allant directement au sujet qui vous intéresse.

Vous souhaitez analyser certains aspects du marketing pour les améliorer dans votre entreprise ? Lisez ce livre de bout en bout, dans l'ordre ou dans le désordre, et vous aurez très vite besoin d'un stylo pour prendre des notes. D'une façon ou d'une autre, ce livre vous apportera ce que vous cherchez.

Les bases du marketing



DANS CETTE PARTIE...

Le marketing s'est développé à partir du XIX^e siècle dans la foulée de la seconde révolution industrielle qui a rendu nécessaire de trouver des débouchés pour des biens industriels désormais fabriqués en plus grande quantité. Le marketing a donc pris son essor dans un contexte économique caractérisé par une forte concurrence et une nécessité de soutenir la demande en regard d'une offre devenue abondante voire pléthorique. L'approche marketing qui a d'abord été développée par des entrepreneurs américains s'est ensuite structurée pour constituer une véritable méthodologie d'approche du marché, fondée sur l'analyse des attentes des clients et non plus sur le savoir-faire de l'entreprise.

Alors seulement le marketing a acquis si l'on peut dire ses lettres de noblesse académique en devenant une discipline enseignée dans la plupart des universités et des écoles de commerce. Cette institutionnalisation progressive du marketing n'a été possible que parce que le marketing s'est doté d'un sorte de boîte à outils que l'on appelle communément le marketing mix et qui prend en compte l'ensemble des variables d'actions sur un marché.

By 4\$\$\$!!!

Chapitre 1

D'où vient le marketing ?

DANS CE CHAPITRE :

- » Les origines contestées du marketing
 - » La conséquence de plusieurs révolutions de la société
 - » Les grands fondements du marketing
-

Même si vous êtes en train de lire le premier chapitre du *Marketing pour les Nuls*, vous savez sans doute de quoi il retourne quand on parle de marketing. Peut-être commercialisez-vous déjà un produit ou un service qui se vend plutôt bien, peut-être avez-vous déjà identifié vos meilleurs clients, et peut-être avez-vous déjà des idées pour développer des nouveaux produits et attirer de nouveaux clients. Dans ce cas, vous avez déjà touché du doigt certains aspects du marketing.

Une discipline aux contours flous

Même si tout le monde a une idée plus ou moins vague de ce que signifie le marketing, c'est à bien y réfléchir un terme plutôt difficile à définir. Est-ce un esprit, une démarche, un ensemble de techniques, un mode de management, voire de gouvernement des âmes ? Il existe d'ailleurs plusieurs types de marketing. Le marketing de Coca-Cola n'a pas grand-chose voir avec celui du boucher de votre quartier ou de Pôle emploi. Le marketing suppose une vaste gamme d'activités, de l'analyse des marchés à la conception d'idées nouvelles en passant par la mise en œuvre de moyens logistiques et à la capacité à communiquer.

Même si certains l'assimilent à la publicité ou aux études de marché (qui ne représentent qu'une infime portion du domaine, comme nous allons le voir), chacun comprend que le marketing a ceci de particulier qu'il tâche toujours de se mettre à la place du client. Autrement dit, le bon marketeur est celui qui va se mettre avec beaucoup d'aisance dans les chaussures de son client pour essayer de comprendre quelles sont ses motivations, ses envies, ses freins, etc.

D'ailleurs beaucoup de chefs d'entreprise, notamment aux États-Unis, n'hésitent pas à brandir comme un totem la fameuse devise « Le client est roi », un peu comme l'Église catholique affichait la croix au Moyen Âge dans tous les lieux de passage et de vie des chrétiens d'Occident.

Vous savez donc d'ores et déjà que faire du marketing, c'est partir non pas d'une problématique d'ingénieur sur la faisabilité d'un produit ou la pertinence d'un process industriel, mais c'est partir des attentes du client afin de réfléchir à la mise sur le marché d'une offre – qui peut concerner des biens tangibles comme des produits, ou intangibles comme des services, ou les deux à la fois.

L'origine controversée du marketing

La plupart des ouvrages de marketing racontent sensiblement la même histoire. Le marketing aurait ainsi été créé dans les années 1950 aux États-Unis et une prétendue ère du marketing succéderait à une ère de la production (1870-1930) et à une ère de la vente (1930-1950). Dans le même ordre d'idées, de nombreux ouvrages font remonter le début de la société de consommation à l'après-Seconde Guerre mondiale. Or la société de consommation existe depuis bien avant le xx^e siècle, et le marketing aussi.

Mais cette histoire qui a le mérite de la cohérence et qui s'appuie sur une vision réactive voire catastrophiste des phénomènes économiques (on change d'optique parce que de nouvelles conditions de marché apparaissent et notamment la concurrence) est en contradiction avec les faits établis par la recherche en histoire économique et en histoire des entreprises (une discipline d'ailleurs largement peu développée en France).

Dire que le marketing advient parce que le système concurrentiel s'intensifie est une idée juste, car le marketing n'a de raison d'être qu'à partir du moment où il faut créer de la préférence sur des marchés fortement concurrentiels. Contrairement à ce que pourraient penser certains, la notion de concurrence n'apparaît pas au ^{xx}^e siècle, car les marchés se caractérisaient déjà au ^{xix}^e par des phénomènes de surproduction, de fluctuation de la demande et par des crises économiques (fin des années 1870 et début des années 1890 par exemple). Les industriels étaient donc déjà enclins à trouver des méthodes de stimulation de la demande pour trouver des débouchés à leur production industrielle. Il était donc nécessaire d'accorder les valeurs de leurs produits aux attentes des consommateurs et aux valeurs de société. Tel est le cas lors de l'Exposition universelle de 1851, qui va justement mettre en évidence l'idée même de concurrence, car cette exposition du savoir-faire des manufactures du monde entier apprend aux individus à voir et surtout à voir en comparant. Ainsi, on ne dénombre, à titre d'exemple, pas moins de 57 fabricants de savon lors de l'Exposition universelle de 1851.

Les trois âges du marketing

Richard Tedlow, professeur à Harvard a proposé dans un ouvrage *L'audace et le marché*¹, une périodisation intéressante de l'histoire du marketing.

Celui-ci distingue trois phases qui sont liées à l'évolution globale de l'économie et de la société aux États-Unis.

- » **Une phase de fragmentation (jusqu'en 1880) :** le marché américain se trouve alors fragmenté en plusieurs centaines de petits marchés locaux. Cette fragmentation due dans une large mesure à l'absence d'infrastructures d'envergure en matière de transport et de communication entrave la circulation des biens marchands sur le territoire. Le marché se caractérise par une forte logique d'autoproduction, la présence de quelques marques nationales, par une quasi-absence de publicité et par un manque d'intégration à la fois vertical et horizontal. Les entreprises sont de petite taille et ne peuvent exercer sur le marché qu'un contrôle limité. La stratégie principale consiste à pratiquer des marges élevées avec des volumes de vente et donc des chiffres d'affaires faibles.
- » **La phase d'unification (1880-1920) :** le développement des moyens de transport et notamment du chemin de fer et des réseaux de communication (le télégraphe) permet d'écouler les biens plus facilement sur le marché qui va commencer à se structurer. Les entreprises ont tendance à déployer des stratégies de diffusion de leurs produits en les rendant disponibles à une plus large fraction de la population. La baisse des coûts de production permet la diffusion des biens à un plus grand nombre. Les marques se multiplient, de même que se développent le commerce de gros mais aussi la publicité. La grande entreprise commence à jouer un rôle majeur sur le marché des produits de consommation courante, notamment dans sa capacité à influencer les goûts et préférences des consommateurs et à modeler le marché. Apparaissent également des produits comme le réfrigérateur et l'automobile, qui vont devenir par la suite emblématiques d'une société de consommation de masse.
- » **La phase de segmentation (à partir de 1920) :** les entreprises n'œuvrent plus tant à l'unification du marché qu'à son morcellement. C'est le principe de segmentation qui est au cœur de la démarche marketing. Même si les hommes de marketing n'existent pas en tant que tels à cette époque, les entreprises s'intéressent désormais à des considérations d'ordre démographique (âge, revenu, etc.) et socioculturel (manières de vivre, que l'on appellera par la suite les styles de vie) pour découper le marché en groupes de consommateurs susceptibles d'être exploités de manière à obtenir des avantages concurrentiels. L'idée est de pouvoir moduler l'offre en fonction du prix, c'est-à-dire de pouvoir adapter le prix en fonction de la demande, et ce indépendamment des coûts de production. Par ailleurs, cette phase correspond également à l'avènement de produits icônes comme le Coca-Cola et la Ford T qui sont relativement immuables.
- » Ainsi jusqu'en 1955, le Coca-Cola n'existera que sous deux formes (dans la bouteille de verre classique et en verre dans les buvettes) et la composition du produit n'est jusqu'alors pas modifiée ou adaptée à des cibles particulières, comme cela sera le cas par la suite (avec des formules allégées, sans caféine, etc.). De la même façon, la Ford T, mise au point en 1908, restera longtemps l'unique modèle proposé, Henri Ford la considérant comme la voiture « universelle ». La segmentation va justement introduire l'idée de diversification : c'est la philosophie de General Motors qui instille dès 1920 l'idée d'une pyramide des prix avec une voiture pour chacun selon ses moyens et ses attentes. Chaque modèle est censé correspondre à une catégorie définie de consommateurs, et chaque modèle est amené à se



L'essor du marketing au milieu du XIX^e siècle

Le marketing s'est largement développé au XIX^e siècle du fait de la révolution industrielle, qui a bousculé les rapports entre l'offre et la demande, mais aussi de la révolution commerciale qu'a représentée l'introduction du libre-service. Mais on peut penser qu'il est également lié au processus de démocratisation des sociétés dans la mesure où il est avant tout synonyme de choix (mais peut-être pas de liberté, car les marques ont vite fait de nous emprisonner !).

La décommodification des marchés

L'économie des marques s'est véritablement mise en place au milieu du XIX^e siècle aux États-Unis pour permettre aux industriels de transformer des marchés de vrac et de commodités (blé, café, savon) en des marchés de produits (identifiés par un nom de marque) à plus forte valeur ajoutée. La marque qui existait déjà comme signe d'identification et de différenciation devient alors un dispositif de médiation sociale permettant de créer une relation fictionnelle entre les entreprises et leurs clients finaux.

Marché et pouvoir

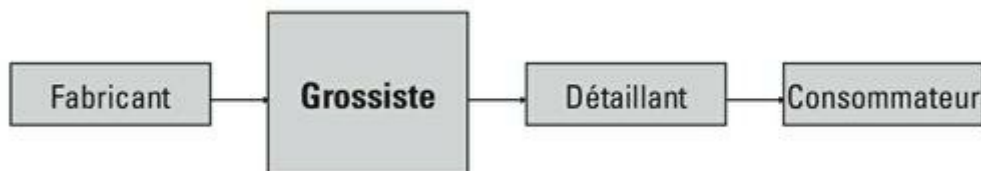


FIGURE 1-1 : La logique d'un marché de commodités.

N'oublions pas qu'un marché sans marque, c'est-à-dire un marché de commodités, est régi par une logique dite PUSH, par laquelle les

fabricants tentent de pousser tant bien que mal leurs produits le long du canal de distribution. Un marché de commodités est donc un marché de biens indifférenciés qui dépend très fortement du bon vouloir du grossiste, qui choisit des fournisseurs et met à disposition des biens auprès du commerce de détail. Le grossiste est donc l'acteur tout-puissant dans cette configuration, alors que l'industriel a peu de pouvoirs parce qu'il n'est jamais en contact avec le consommateur final, qui lui-même ne peut pas identifier les biens qu'il achète. On comprend alors que le marché est l'enjeu d'un *pouvoir* entre les différents acteurs et notamment entre les fabricants et les distributeurs. C'est à celui qui capturera le plus de valeur, sachant que la valeur dépend essentiellement du lien tissé avec le consommateur final. La culture de la marque est donc consubstantielle à une culture du produit qui s'est développée au XIX^e siècle avec l'essor du marketing qui, apparu à la même époque, va révolutionner les entreprises en plaçant le client au centre de leurs préoccupations.

Au XIX^e siècle, le marché va progressivement se fragmenter avec la séparation des fabricants d'une part, et des commerçants d'autre part. Un système commercial autonome va bientôt se mettre en place, opérant notamment un transfert de responsabilité du produit de l'industriel vers le commerçant, qui est désormais le seul en contact avec le client final. Ce sont alors les commerçants qui cautionnent les produits qu'ils vendent. Cette distanciation des acteurs du marché va largement contribuer à renforcer le pouvoir du distributeur à partir du moment où les occasions de contact entre un industriel et ses clients finaux se raréfient.

La marque comme relation marchande

Le marketing et l'économie des marques se sont donc véritablement mis en place pour permettre aux industriels de transformer des marchés de vrac et de commodités en des marchés de produits à plus forte valeur ajoutée. Le marketing a pour objectif de réorganiser les relations de pouvoir qui structuraient des marchés de commodités pour se dégager d'une logique d'indifférenciation de la marchandise. Pour ce faire, les industriels ont vite compris qu'il était primordial de tisser une relation avec le client final... et de reprendre la main dans l'échange marchand jusqu'ici dominé par les grossistes. La marque devient alors un dispositif de médiation marchande permettant de créer une relation – fictionnelle – entre les entreprises et leurs clients finaux.

Du PUSH au PULL

Le marketing a contribué à inverser le mode d'organisation des marchés qui étaient auparavant régies par une logique dite PUSH.

À cette logique essentiellement commerciale s'est progressivement ajoutée une logique dite PULL consistant pour les fabricants à court-circuiter les intermédiaires marchands pour s'adresser directement aux consommateurs finaux.

La marque est un outil stratégique qui permet de favoriser de la part du consommateur final la demande d'un produit spécifique (contre une commodité qui est par définition générique) et de faire pression sur l'ensemble du canal de distribution pour imposer son produit et reconquérir de la marge. En permettant aux consommateurs d'identifier et de nommer les produits avec un nom de marque, les industriels espèrent créer un effet de redemande auprès du marchand.

Le consommateur qui demandait avant du maïs (donc n'importe lequel) peut désormais demander du maïs Géant Vert. La marque sert



donc de moyen de pression sur l'ensemble de la filière de distribution en utilisant le consommateur comme levier.

Le marketing fait donc apparaître une logique PULL qui consiste à tisser une relation directe avec l'aval du marché pour faire pression sur l'ensemble de la filière de la distribution pour référencer les produits de ladite marque (contrairement à une approche PUSH qui consiste à pousser les produits à travers les canaux de distribution).

La marque est donc essentiellement une relation liée à un enjeu de pouvoir et de capture de valeur.

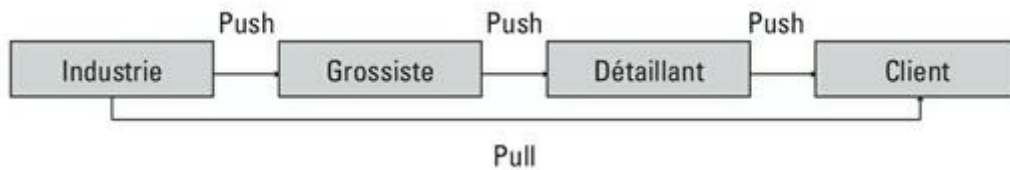


FIGURE 1-2 : Les logiques PUSH et PULL.

La marque comme intermédiaire symbolique

Avec l'économie des marques se met donc en place un système d'intermédiation marchande qui vise à établir une relation avec le consommateur final. Il s'agit de remplacer la relation physique entre le vendeur et le client par une relation symbolique entre le produit (et ses atours) et le client. Cette nouvelle relation marchande se caractérise par :

- » L'essor du produit qui remplace la commodité
- » L'avènement du packaging qui remplace l'emballage en papier (qui prévalait dans une logique de vrac)
- » L'importance croissante des noms pour identifier les produits et créer de la demande
- » L'apparition des personnages de marque (ces « vendeurs silencieux ») qui visent à personnifier les produits pour leur donner plus de valeur
- » La publicité qui remplace graduellement la réclame et qui sert à enrober le produit d'un imaginaire pour le rendre attractif

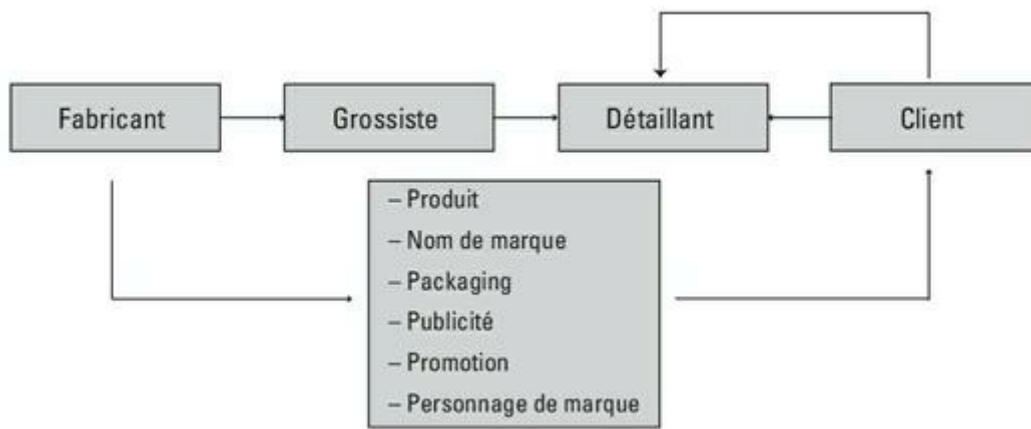


FIGURE 1-3 : Marketing et dispositifs d'intermédiation marchande.

Marketing et libre-service

Le développement des marques est essentiellement lié à l'essor du libre-service qui a profondément modifié les habitudes d'achat et de consommation.

Des intermédiaires discrets mais efficaces

Le commerce de détail était essentiellement caractérisé par la concomitance de trois facteurs, à savoir l'importance de l'intermédiation commerciale représentée par le marchand, un assortiment spécialisé, et la possibilité de discuter le prix. Le rôle d'interface du vendeur était donc déterminant dans une économie du commerce de détail essentiellement caractérisée par des magasins de proximité et des magasins spécialisés. De là est née, comme nous l'avons vu, une volonté des industriels de reprendre la main sur le système marchand en créant des dispositifs d'intermédiation marchande venant se substituer au nez et à la barbe des vendeurs et faisant office de « vendeur silencieux ». L'ensemble de ces intermédiaires est justement ce que l'on appelle une marque.

Les marques s'affichent

Pour ce faire, il a fallu que les fabricants identifient leur offre avec un nom et un packaging, premier signe et support de la marque. Mais il a également fallu pourvoir la marque d'un haut-parleur lui apportant crédibilité et reconnaissance. C'est pourquoi la marque n'a pu être légitimée que par le recours massif de certains fabricants à la publicité et à la promotion. Ces nouveaux canaux leur ont permis de s'engager auprès du consommateur final en créant leur réputation par des stratégies d'accroissement de la notoriété du nom de marque, et en mettant cette réputation en jeu. La culture de la marque est donc liée à la nécessité, en amont, d'investissements en marketing pour créer de la notoriété et de la présence à l'esprit pour la marque qu'il porte, et pour élaborer des dispositifs de scénarisation sur le point de vente qui permettent d'attirer et de séduire l'acheteur. Désormais on reconnaît l'importance du packaging qui est souvent la seule dimension visible de la marque préhensible par le consommateur au point de vente.

Faire du bruit autour de la marque

Ainsi, dès la fin du XIX^e siècle, de nombreux industriels, à l'instar de Coca-Cola, organisèrent des campagnes massives de promotion et de publicité visant à articuler trois éléments de façon judicieuse dans l'esprit des consommateurs – la marque, le packaging et la publicité – afin de se distinguer de la vente en vrac. La marque est donc un dispositif d'intermédiation marchande qui a permis aux industriels de contourner l'intermédiaire en s'adressant directement au consommateur par-dessus la tête du grossiste ou de l'épicier. À cela s'ajoute le fait que l'enjeu fondamental d'une stratégie de marque, fondée sur le recours conjoint au packaging et à la publicité, visait à changer ce qui était alors un client en un consommateur

capable de connaître, indépendamment de tout intermédiaire, le nom des grandes entreprises et des marques.

De la nécessité d'innover

Pour autant la notoriété n'était pas suffisante pour susciter l'achat des produits marqués. C'est pourquoi l'essor du marketing s'est rapidement traduit par des innovations packagées consistant à vendre, grâce à des marques dotées d'une forte notoriété, des produits emballés réellement innovants que le commerçant n'était pas capable de proposer.

D'ailleurs la plupart des grandes marques sont fondées sur des grands produits qui sont généralement issus d'une innovation et ont contribué à créer une catégorie de produits.

Réduire le hiatus entre l'offre et la demande



Bien évidemment, il ne s'agit pas dans une optique marketing d'abandonner les contraintes de production ou de distribution, mais il devient primordial de se placer du point de vue du client en essayant de réduire au maximum des dysfonctionnements entre l'offre et la demande, qui surviennent quand les clients ne peuvent trouver sur le marché ce qu'ils attendent dans une catégorie de produits donnée. Voici à titre d'exemple quelques exemples d'idées marketing qui permettent de résoudre des problèmes de consommation rencontrés par des millions de personnes :

- » Un restaurant qui proposerait de s'occuper des enfants pendant que les parents profitent du repas
- » Un service de pressing d'urgence dans les lieux de transit comme les gares ou les aéroports
- » Un service de coiffure bon marché dans les gares permettant de se faire couper les cheveux pour 10 euros en moins de dix minutes
- » Une collection d'ouvrages qui permettraient d'apprendre sur tous les sujets sans se fatiguer et en s'amusant
- » Etc.

Si l'on part de dysfonctionnements vécus par d'éventuels clients, il est alors possible de passer de l'idée au marché en élaborant une méthode qui permette de proposer une offre pertinente, à un prix raisonnable pour les clients, en rendant le service réellement accessible, en le faisant connaître et en le rendant en même temps désirable ; c'est ce qui s'appelle une stratégie marketing et sera développé dans la suite de l'ouvrage.

Les grandes idées qui caractérisent le marketing

En tant que démarche structurée d'approche des marchés, le marketing a apporté un certain nombre d'idées, notamment :

- » La nécessité d'analyser la demande pour déterminer l'offre : le principe d'orientation client
- » La nécessité d'aborder le marché à travers une démarche structurée : le principe de démarche marketing
- » La possibilité de mettre sur le marché une offre en utilisant différents leviers : le principe du marketing mix
- » La possibilité de distinguer des préférences différenciées et d'élaborer des offres s'adaptant à des attentes spécifiques : le principe de segmentation
- » L'importance d'occuper un espace mental dans l'esprit du client : le principe de positionnement
- » Le principe de transformation d'une commodité en produit, puis en service, voire en expérience : le principe d'enrichissement de la valeur
- » La nécessité d'adapter le prix en fonction des différents niveaux de sensibilité : le principe de psychologisation de la valeur
- » La nécessité de créer et d'entretenir une relation avec le client : le principe relationnel

¹ R. Tedlow, *L'audace et le marché. L'invention du marketing aux États-Unis*, Odile Jacob, 1997, pour la traduction française.

Chapitre 2

Comment le marketing fonctionne-t-il ?

DANS CE CHAPITRE :

- » Le marketing comme système d'échange
 - » Le marketing comme processus dynamique
 - » Les principes de base du marketing
 - » Présentation du marketing mix
 - » Introduction à la stratégie marketing
-

Le marketing est une discipline récente qui s'est progressivement transformée en une discipline managériale au cours du xx^e siècle. Quant à sa formalisation, elle date du milieu des années 1950 aux États-Unis.

Marketing et échange

Le marketing n'a pas toujours été développé selon une logique managériale. Il a longtemps été envisagé comme la manière dont des commodités (sucre, farine, bois, etc.), c'est-à-dire des denrées de base, étaient acheminées du point de production jusqu'au point de consommation. Il était alors considéré comme une branche de l'économie appliquée se consacrant essentiellement aux canaux de distribution. Il s'est ensuite élargi à l'ensemble des organisations chargées d'assurer le transit des commodités sur le marché, à savoir les fabricants, les grossistes, et les détaillants. Le marketing concernait essentiellement les fonctions jouées par ces institutions. C'était alors une approche pragmatique sans grand contenu normatif.

Il était alors conçu comme une série de processus socio-économiques plutôt que comme une discipline managériale.

Cet aspect organisationnel et institutionnel du marketing a commencé à changer après la Seconde Guerre mondiale lorsque l'*American Marketing Association* (créée en 1937) a proposé une définition du marketing comme la « performance d'activités marchandes dirigée vers le flux de biens et de services du producteur vers le consommateur ou l'utilisateur ».

L'approche managériale du marketing s'est déployée à partir des années 1950. Les premiers ouvrages qui paraissent sur le sujet décrivent le marketing management comme un processus de prise de décision ou de résolution de problème qui s'inspire d'un cadre analytique provenant des sciences du comportement et des sciences dures (fondées sur des données quantitatives). C'est à ce moment que le marketing commence à s'ériger en discipline autonome, consacrée aux relations qu'entretiennent des offreurs et des demandeurs à travers des échanges de produits et de services dotés d'une valeur utilitaire. L'objectif est alors d'analyser et de féconder des échanges marchands entre des entreprises susceptibles de proposer des produits et des services, et des acheteurs désireux de les acquérir et détenant suffisamment d'argent pour le faire. La transaction marchande est alors limitée au transfert de propriété d'un bien (produit ou service économique) d'une partie à l'autre contre un paiement. Ce n'est que plus tard (vers les années 1980) que les transactions non marchandes furent comprises comme un échange de biens sans échange d'argent et que le domaine du marketing put s'élargir pour toucher notamment les mondes des organisations non marchandes. De ce point de vue, qu'il s'agisse d'offrir un cadeau (à autrui ou à soi-même), de bénéficier d'un service public ou d'aider une organisation caritative, le marketing est conçu comme un mode

opérateur pertinent pour l'ensemble des organisations qui proposent des produits ou services facturés ou non à des clients.

Ainsi, il faut garder à l'esprit cette idée selon laquelle le marketing concerne des systèmes d'échange de valeurs sur un marché.

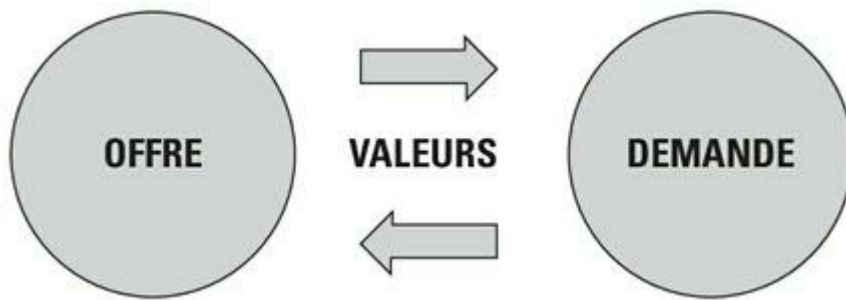


FIGURE 2-1 : Le marketing comme processus d'échange.

Le marketing concerne toute forme d'échange de valeurs sur un marché, quelle que soit la nature de la valeur en question.

Que peut-on échanger ?

Qui dit échange dit valeur. Car ce qu'on échange sur un marché, c'est finalement de la valeur, c'est-à-dire des ressources que l'on est prêt à mobiliser. Les ressources mobilisables par un client ne sont pas infinies. Il s'agit essentiellement de :

- » *Ressources financières* (le budget disponible)
- » *Ressources temporelles* (le temps nécessaire pour se procurer le produit ou le service)
- » *Ressources cognitives* (l'effort que le client est prêt à consacrer à la comparaison des différents choix)
- » *Ressources énergétiques* (l'énergie nécessaire pour se procurer le produit)
- » *Ressources d'influence* (le rôle de prescripteur que peut avoir le client en encourageant ou au contraire en décourageant d'autres clients d'acheter votre produit)

Quand vous définissez votre offre, vous êtes forcé d'opérer un arbitrage entre les différentes catégories de bénéficiaires clients, en privilégiant certains bénéficiaires aux dépens d'autres. Ainsi, le succès d'une enseigne comme Ikea provient essentiellement d'une réallocation des bénéfices sur le marché du premier équipement. La



marque d'enseigne propose essentiellement trois types de bénéfices :

- » Un bénéfice expérientiel lié à la scénarisation des meubles, qui permet au consommateur de se projeter dans un univers réel ; par ailleurs, l'expérientialisation de la visite est également liée à la reconstitution d'un univers suédois qui participe d'une logique de dépaysement
- » Un bénéfice fonctionnel parce que l'enseigne propose des meubles bien conçus, solides et faciles à monter
- » Un bénéfice financier dans la mesure où le rapport qualité-prix est très satisfaisant

En contrepartie, l'enseigne demande à ses consommateurs essentiellement deux sacrifices :

- » Un sacrifice énergétique au sens où il faut se déplacer jusqu'au magasin situé en périphérie urbaine, mais également effectuer un long et sinueux parcours dans le magasin
- » Un sacrifice temporel du fait du temps passé pour se rendre au magasin et pour monter soi-même les meubles en kit

Les différents acteurs de l'échange

Le marketing s'est historiquement construit comme un système d'organisation du marché. Il induit en effet un système d'échanges entre des acteurs de l'offre qui peuvent être de différentes natures :

- » Des entreprises
- » Des organisations
- » Des associations

Ces acteurs sont susceptibles de proposer différents types d'objets d'échange, qui peuvent être des produits certes, mais aussi des services, voire des expériences. Aller boire un café chez Starbucks, ce n'est pas simplement acheter un produit, c'est le fait de pouvoir vivre une expérience dans un espace climatisé, confortable, avec un choix de boissons et de pâtisseries, mais aussi la possibilité d'être reconnu par le serveur.

L'objet échangé n'est pas forcément matériel et peut être une idée ou une expérience.

Ces offreurs s'adressent à des acteurs de la demande, qui peuvent également être de diverses natures (des ménages, des citoyens, des

usagers) et qui vont proposer en échange des ressources monétaires certes, mais aussi du temps, des efforts, etc.

Les conditions de l'échange

Parler d'échange, c'est supposer :

- » qu'il existe **au moins** deux parties puisque, à moins de se faire un cadeau à soi-même, on échange toujours avec au moins une autre partie ;
- » que chaque partie doit avoir **quelque chose de valeur** à échanger : il faut donc déterminer de façon précise ce que l'on peut apporter aux autres parties, et notamment à ses clients (beaucoup d'idées marketing sont tuées dans l'œuf, car elles n'apportent aucune valeur ajoutée au client) ;
- » que chaque partie doit être en mesure de **délivrer à l'autre** ce qui détient de la valeur : il ne suffit pas d'avoir une bonne idée, encore faut-il que vous puissiez la mettre sur le marché (proposer à ses clients de pouvoir changer des parties clipables de sa voiture pour lui offrir de la variété est sans doute une bonne idée en soi, mais encore faut-il avoir le système logistique qui permette de mettre les pièces à sa disposition) ;
- » que chaque partie est en mesure d'**accepter** ou de **refuser** l'offre de l'autre partie. Autrement dit il n'est théoriquement pas possible d'obliger un client à vous acheter votre produit.

Ainsi pour que la logique du marketing fonctionne, il est nécessaire :

- » de proposer quelque chose qui soit doté de valeur ;
- » que cette valeur ait du sens pour l'ensemble des acteurs du marché ;
- » que la valeur puisse circuler sur le marché.



Ainsi vendre de l'eau de source en Tetrapack comme l'ont tenté certaines PME est une idée qui apporte de la valeur au distributeur, car cela permet d'optimiser le stockage du produit en perdant moins d'espace dans le rayon, mais cela ne procure pas forcément de valeur au consommateur qui veut voir de la transparence.

Votre produit ou service n'a de chance de trouver un marché qu'à partir du moment où il détient de la valeur pour l'ensemble des acteurs du marché, et pas seulement pour vos clients potentiels.

Comme on peut le voir dans le tableau suivant, les fabricants, les distributeurs et les clients ont des attentes significativement différentes à l'égard d'un produit et pourtant il faut que le produit

puisse apporter de la valeur à chacun, sinon il ne circulera pas sur le marché.

TABEAU 2-1 Les attentes respectives d'un fabricant, d'un distributeur et d'un client à l'égard d'un produit

Attentes possibles d'un fabricant	Attentes possibles d'un distributeur	Attentes possibles d'un client
Forte marge	Bonne rotation	Disponibilité
Accroissement de la part de marché	Forte marge	Fiabilité
Consolidation de l'image	Valorisation du point de vente	Bon deal
Satisfaction des clients intermédiaires et finaux	Fidélisation de la clientèle	Durabilité Innovation
Etc.	Etc.	Moyen de conforter un statut Etc.

Ainsi quand vous imaginez votre offre, posez-vous les questions suivantes :

- » Est-ce que mon offre propose un véritable apport à l'ensemble des acteurs du marché et notamment aux intermédiaires commerciaux ?
- » Quelle est ma contribution pour le client ? Qu'est-ce que j'apporte en termes de bénéfices ?
- » Est-ce que la valeur ajoutée de mon offre est véritablement perçue par le client ?

On distinguera alors le marketing entre organisations, également appelé *marketing Business to Business* (B2B), ou marketing d'affaires qui est un marketing inter-organisations, et le *marketing Business to Consumer* (B2C), qui est un marketing s'adressant à des individus, que l'on appellera des clients ou des consommateurs.

Qu'est-ce qu'un marché ?

Dans le terme américain de *marketing*, il y a marché (les Canadiens appellent d'ailleurs le marketing le *marchéage* !) mais aussi un gérondif, c'est-à-dire l'idée d'un processus en train de s'accomplir.

Définition

Pour comprendre le marketing, il faut d'abord comprendre ce qu'est un marché. Un marché est le lieu de rencontre de différents acteurs qui sont :

- » La sphère de l'offre : il faut ici considérer vos concurrents directs, c'est-à-dire les entreprises ou les marques qui proposent le même type de produits ou de services. Si vous vendez par exemple du pain, vous allez considérer les autres offres de pain disponibles sur le marché. Mais il faut également considérer vos concurrents indirects qui sont les produits et marques que vos clients potentiels peuvent acheter au lieu de votre produit.
- » Ainsi le principal concurrent de Coca-Cola n'est pas uniquement Pepsi-Cola ou Breizh Cola mais comprend tous les produits (liquides et solides) que les clients peuvent acheter à la place. En marketing on raisonne donc en termes de part d'estomac ou de part de budget. Comme nous allons le voir par la suite, il est important de savoir définir quel est votre *marché de référence*.
- » La sphère **de la demande** : on va ici distinguer les acheteurs et les utilisateurs. Dans certains cas, la personne qui achète n'est pas celle qui utilise le produit. C'est le cas d'un cadeau, mais c'est aussi ce qui caractérise le marketing d'affaires. Par ailleurs, il est important de distinguer les clients actuels des clients potentiels. Comme nous allons le voir par la suite, cela induit deux façons de développer ses ventes : soit en tâchant de fidéliser les clients actuels, soit en essayant de conquérir de nouveaux clients.
- » La sphère d'intermédiation : les **intermédiaires** sont chargés comme leur nom l'indique d'assurer une forme de médiation entre les sphères de l'offre et de la demande. Il peut s'agir des distributeurs (grossistes, détaillants) mais aussi des prescripteurs qui ont une influence sur le comportement des clients, soit parce qu'ils sont considérés comme des experts de l'univers de produits, soit parce qu'ils ont un pouvoir d'influence.



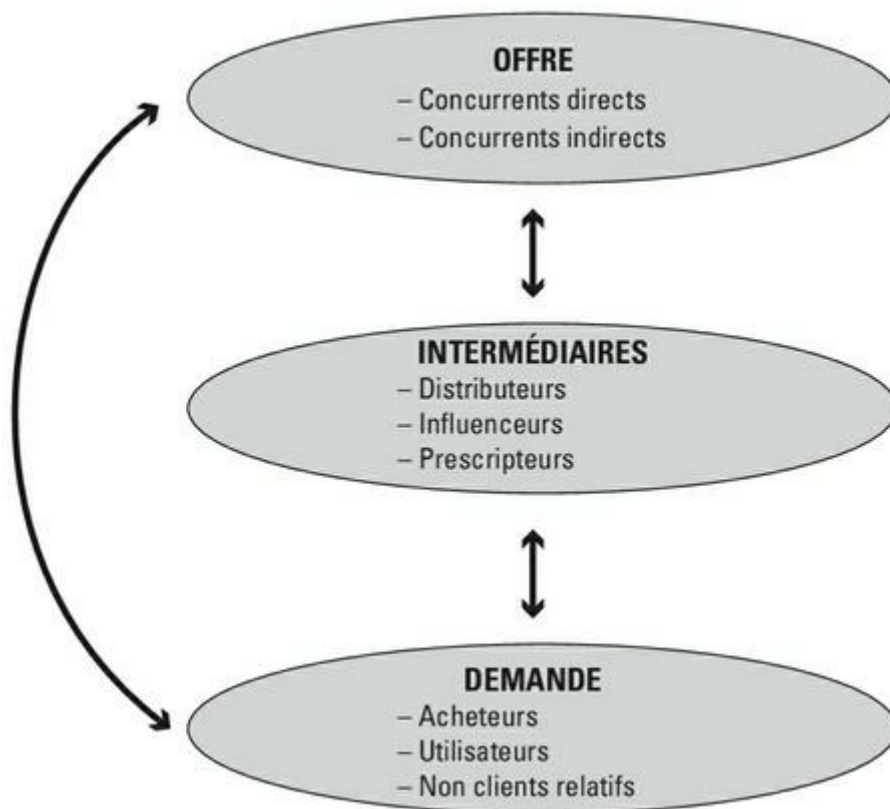


FIGURE 2-2 : Qu'est-ce qu'un marché ?

Définir son marché de référence

Ce qui compte pour vous est en fait le marché de référence, c'est-à-dire l'ensemble des produits ou des marques que vos clients sont susceptibles d'acheter à la place de votre produit.

Il faut donc être capable d'identifier avec précision son marché de référence, car cela aura des répercussions sur l'ensemble de votre stratégie marketing.

Faut-il par exemple définir le marché d'Apéricube comme celui du fromage pour apéritif, celui de l'apéritif ou celui du snacking ?

Le marché de Coca-Cola est-il celui du soda à base de cola, du soda tout court, des boissons rafraîchissantes sans alcool ou du snacking ? Il est important pour Coca-Cola de définir si son principal concurrent est Pepsi-Cola, les marques de limonade, Évian ou tout simplement l'eau du robinet.

Définir votre marché de référence vous aide à définir quels sont les concurrents les plus dangereux pour vous.



Prenons l'exemple d'un boulanger qui voit le chiffre d'affaires de sa boutique se réduire. Il lui faut d'abord comprendre pourquoi les ventes de sa boulangerie sont en berne. Est-ce parce que la qualité de son pain a baissé, parce que les gens du quartier achètent moins de pain, parce qu'une nouvelle boulangerie plus attractive et séduisante s'est ouverte à proximité, ou bien tout simplement parce que ses clients achètent d'autres produits que du pain ?

Il peut être intéressant de comprendre quel peut être le marché de référence en définissant plusieurs strates possibles de concurrence, comme l'illustre la figure suivante.



FIGURE 2-3 : Quel marché de référence pour un boulanger ?

Les spécificités de l'optique marketing

À l'issue de ce bref historique il est possible de mieux comprendre ce qui caractérise le marketing en considérant ces trois optiques différentes :

- » **L'optique productionniste** : elle se caractérise par une attention portée essentiellement aux dimensions technologiques et industrielles (comment fabriquer tel produit ? comment

réduire les coûts ? quelle innovation technologique est possible ?) aux dépens de la dimension marché.

- » **L'optique commerciale** : elle se caractérise par une attention soutenue des problématiques de débouchés commerciaux et induit la plupart du temps la mise en place de techniques de vente et de promotion agressives (celles qui ont d'ailleurs été largement développées pendant les années 1930 à la suite de la crise de 1929).
- » **L'optique marketing** : elle se préoccupe de toutes les dimensions de la mise sur le marché d'un système d'offre et place le client au cœur de son cadre d'analyse et d'actions.

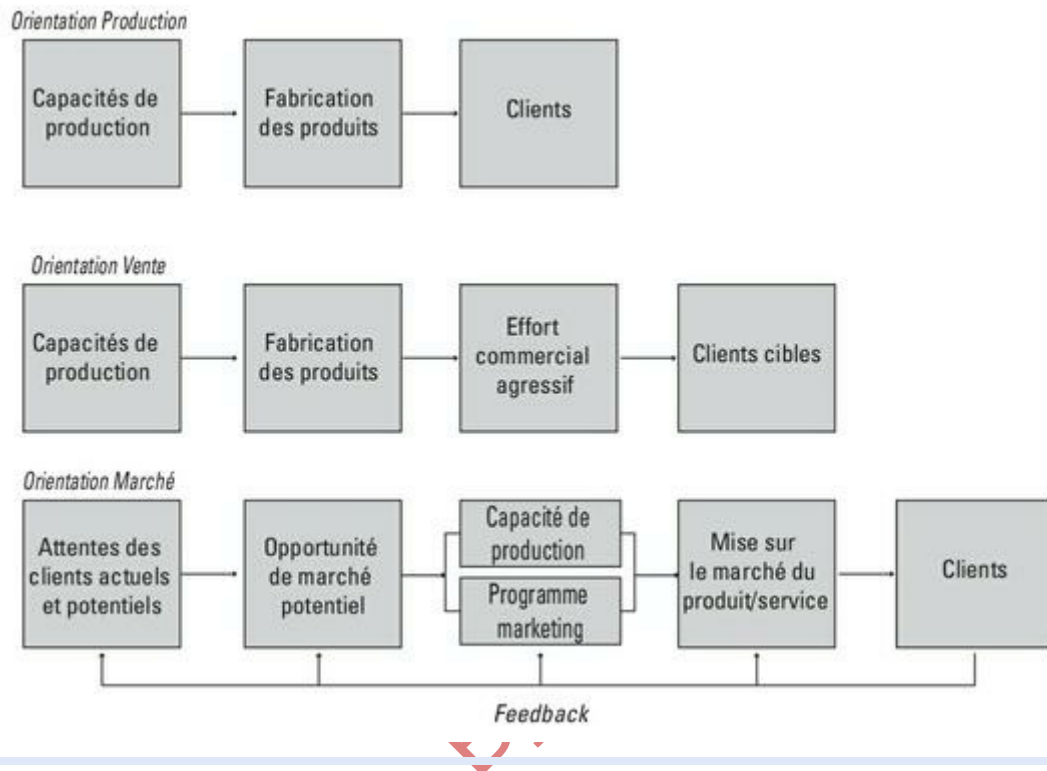


FIGURE 2-4 : Les différentes approches du marché.

Les principes de base du marketing

Le marketing a révolutionné le mode de fonctionnement des organisations, car il a mis le client au centre des préoccupations. Cela signifie concrètement que la première étape de la démarche part de la demande en essayant de déterminer une source de valeur possible pour le client.

Partir de la demande

Le rôle du marketing est d'identifier des idées qui vont rencontrer un marché et de faire en sorte que ces idées se transforment en produits

et services qui apportent une véritable contribution aux clients tout en étant profitables pour l'entreprise.

Le principe du marketing est donc de partir des attentes que l'on peut identifier à partir d'observations et d'études de marché, d'élaborer une offre qui corresponde le plus possible à ces attentes et de tester cette offre auprès d'un marché cible.

Vient ensuite une seconde étape d'élaboration d'un système d'offre correspondant.

Puis il est nécessaire de tester la valeur du système d'offre auprès des clients cibles pour pouvoir envisager une mise sur le marché, une fois que sont faits les ajustements nécessaires.

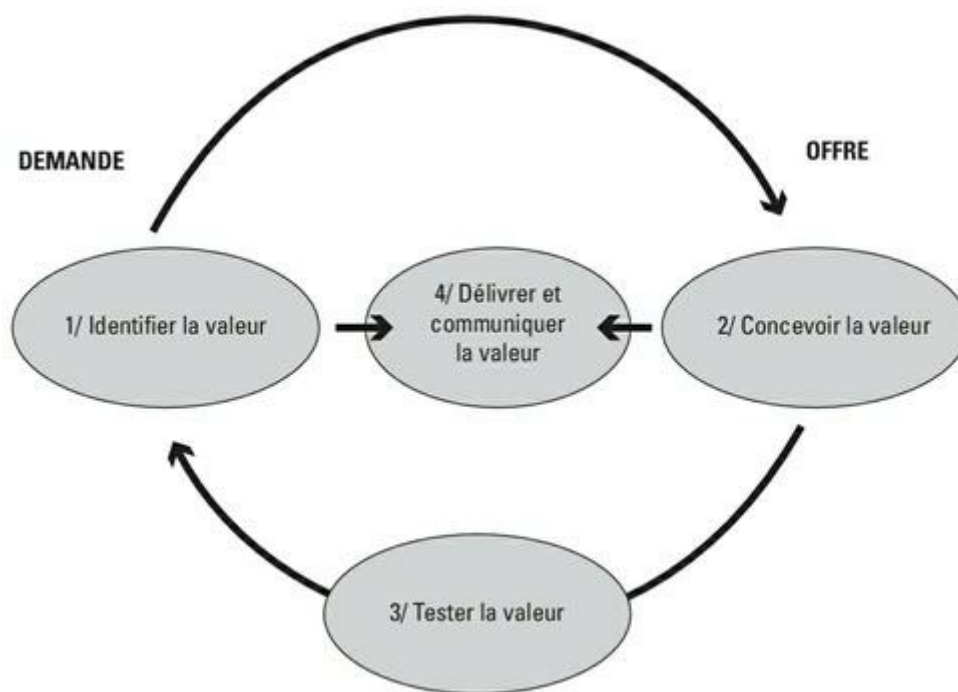


FIGURE 2-5 : Le processus du marketing.

La dynamique du marketing

Ce qui caractérise le marketing, c'est donc sa nature dynamique. Il s'agit d'être en permanence en interaction avec le marché, c'est-à-dire notamment avec ses clients et les intermédiaires commerciaux.

Les attentes changent. Il faut perpétuellement remettre en cause sa connaissance du marché. N'oublions pas que le marketing consiste à remettre en cause l'orthodoxie. C'est donc une approche qui préconise le flux.

La dynamique marketing consiste donc à enchaîner :

1. Une analyse du marché de référence
2. L'identification d'un marché cible à l'intérieur de ce marché de référence
3. La mise à jour des attentes des clients cibles
4. La proposition d'une offre qui corresponde à ces attentes, voire les anticipe
5. La mise sur le marché de l'offre
6. La construction d'une argumentation à la fois rationnelle et émotionnelle qui permette de convaincre les clients et de déclencher l'achat

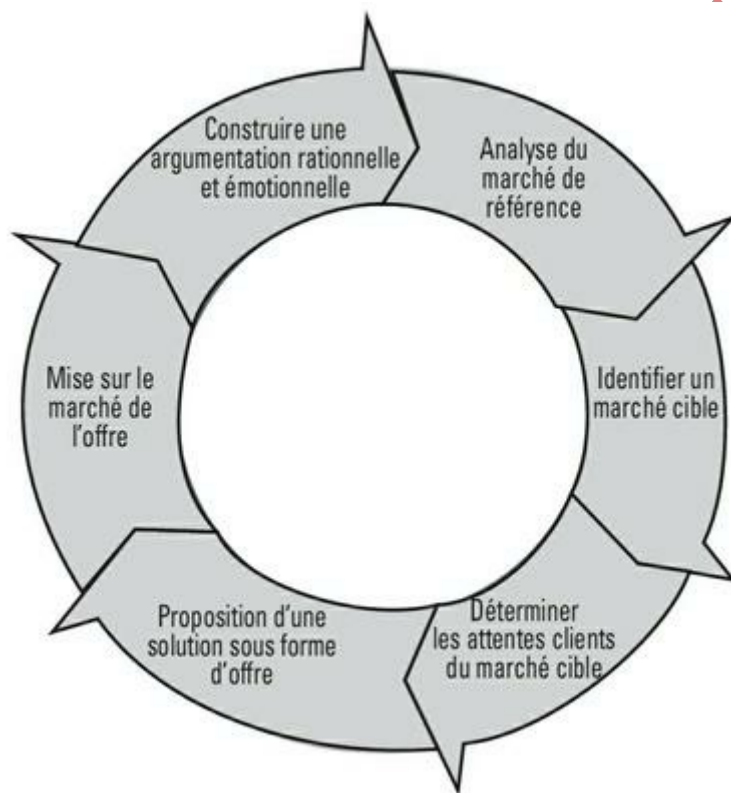


FIGURE 2-6 : La dynamique du marketing.

La créativité comme fondement

Le marketing implique de la méthode et de la rigueur, mais aussi de la créativité, car il s'agit de trouver des idées astucieuses et de les mettre sur le marché de façon percutante. Voici donc ce qui caractérise un bon marketeur.

Les qualités du bon marketeur

Pour mettre en œuvre une stratégie marketing, il est important d'être doté d'un certain nombre de qualités qui caractérisent les bons marketeurs, à savoir :

- » La **curiosité** : on peut trouver partout et surtout dans la vie quotidienne des idées lumineuses qui permettent de développer des marchés juteux. Pensez aux Smoothie d'Innocent, à l'aspirateur sans sac de James Dyson, etc.
- » L'**observation** : les grandes idées sont souvent issues de l'observation de ses semblables. Il n'est souvent pas la peine de dépenser des centaines de milliers d'euros pour trouver un insight consommateur percutant.
- » L'**enthousiasme** : à partir du moment où le marketing est un processus qui vise à créer de la valeur, l'essentiel est déjà de croire à son idée avant qu'elle ait pu faire son chemin. Il est sûr que ceux qui vous rabâchent : « De toute façon, ça ne marchera jamais ! » ne sont généralement ni marketeurs, ni d'ailleurs entrepreneurs.
- » L'**empathie** : même si le marketing est une fonction de l'entreprise qui vise à gagner de l'argent, c'est aussi une discipline qui vise à résoudre des problèmes concrets qui se posent aux gens tous les jours. Cela nécessite donc d'avoir un minimum d'intérêt et d'empathie pour son prochain.
- » La **magie** : certaines idées marketing ont sans doute changé la vie de millions de personnes, mais beaucoup de pseudo-concepts marketing n'apportent que peu de valeur ajoutée au client même si l'on essaie de lui faire croire le contraire. Le bon marketeur est celui qui a compris que la réalité n'existe que dans la tête de ses clients et qu'il est donc facile de modifier cette réalité.

Pensée de l'ingénieur vs pensée du marketeur

Le marketing est avant tout un état d'esprit et une façon de penser. C'est pourquoi donner une orientation marketing à votre entreprise nécessite d'abandonner un mode de pensée orienté sur les questions strictement techniques et fonctionnelles. Ce qui caractérise la pensée de l'ingénieur, c'est qu'elle est programmatique (chaque chose a un sens et une place déterminés), analytique, et qu'elle vise à une forme

de standardisation de la production pour en accroître l'efficacité et baisser les coûts de production. Telle n'est pas la façon de penser du marketeur, qui est davantage dans une logique de création de valeur pour le client. Le bon marketeur est celui qui raisonne en termes de relations (qui pense essentiellement à la fameuse relation client parce qu'il sait qu'elle crée de la valeur au moins autant que la valeur intrinsèque du produit).

L'ingénieur est généralement persuadé que la valeur du produit est dans le produit, car c'est une valeur essentiellement technique. À l'inverse, le marketeur est convaincu que la valeur du produit est à construire dans l'esprit de ses clients avec des dispositifs tels que le prix, la communication, la scénarisation marchande, etc. Le marketeur pense aussi que c'est essentiellement la relation qui crée de la valeur sur un marché bien au-delà des dimensions strictement techniques des produits.

Introduction au marketing mix

La construction théorique du marketing qui s'est développée à partir des années 1950 aux États-Unis (même si les premiers cours de marketing datent en fait de la fin du XIX^e siècle) a nécessité la mise en place d'un cadre théorique. C'est le fameux marketing mix encore appelé modèle des 4 P qui a joué ce rôle. Ce mix devenu célèbre recense l'ensemble des variables d'action que peut mettre en œuvre une organisation pour mettre son offre sur le marché de façon compétitive. Ce modèle apparaît dès 1957 à une époque où le marketing tâchait de se constituer en discipline aux États-Unis. Pour faciliter la mémorisation de ce modèle, il est également appelé le modèle des 4 P : *product, price, place, promotion*.

Les 4 P

Il stipule qu'une stratégie marketing s'appuie tout d'abord sur des variables de définitions de l'offre (le produit et le prix) et sur des variables d'actions commerciales (la distribution et la communication).

Autrement dit, la mise en œuvre d'une stratégie de marketing s'appuie sur quatre différents leviers :

- » Le **produit** (*product*), qui est le produit physique mais aussi le service ainsi que la marque, le service après-vente
- » Le **prix** (*price*), qui renvoie à la logique de tarification du produit et donc au coût financier du produit pour le client
- » La **distribution** (P de *place*), qui englobe toutes les décisions de canal de distribution (faut-il vendre son produit de façon exclusive dans ses propres magasins, ou bien de façon sélective, ou bien va-t-on chercher à trouver le maximum de points de vente ?)
- » La **communication** (P de *promotion*), qui comprend l'ensemble des moyens de communication mis en œuvre pour informer et séduire le client. On distinguera notamment la *communication médias* ou publicité qui passe par les médias dits classiques (presse, télévision, affichage, radio, cinéma) et la *communication hors médias* qui comprend des actions comme le marketing interactif, la promotion des ventes, la participation à des foires, l'organisation d'événements, etc.



FIGURE 2-7 : Le marketing mix.

Les six points de contact du marketing

Le modèle du mix-marketing a été largement discuté, remis en cause et enrichi. Peu importe puisqu'il fournit une boîte à outils pour penser sa stratégie marketing. Ce qui importe ici, c'est de raisonner en termes de points de contact avec vos clients.

Si vous vous lancez dans le marketing, n'oubliez jamais les six points de contact que vous pouvez nouer avec vos clients.

Le produit

Quels sont les aspects importants du produit et quels sont ceux qui ont véritablement une influence sur les clients ? Ces aspects peuvent être tangibles (le design, le poids, la couleur, etc.) mais aussi intangibles (la personnalité de votre marque, la dimension émotionnelle véhiculée par le produit, etc.). N'oubliez pas que la première impression que laisse votre produit est déterminante pour un achat initial mais que le réachat se construit à l'aune de la performance de produit.

Le prix

Combien cela coûte-t-il vraiment au client d'obtenir votre produit et de l'utiliser ? Le prix catalogue est bien évidemment un élément déterminant de sa perception du prix et de la valeur de votre produit, mais ce n'est pas le seul. Les ristournes, les remises, les offres promotionnelles jouent également sur sa perception de la valeur de votre offre. Cela peut affecter son attractivité et sa crédibilité. Il vous faut également déterminer ce qu'il peut en coûter au client de changer de produit en faveur du vôtre. Tout cela affecte sa perception de la valeur de ce que vous essayez de lui vendre.

La place

Où et quand votre produit est-il disponible pour les clients ? La distribution est un élément clé parce que la plupart des clients ne recherchent pas activement un produit. Ils sont donc largement influencés par l'offre disponible au point de vente.

La promotion

Comment s'adresser de façon judicieuse à vos clients ? Faut-il faire de la publicité, leur envoyer un mail personnalisé, opter pour la vente directe ? Est-ce que les distributeurs ou vos concurrents communiquent également avec vos clients ? Le cas échéant, il faut analyser tous ces messages avant d'élaborer le vôtre puisque tous ces messages participent à la perception qu'ont les consommateurs de la catégorie de produits.

Le positionnement

Même si nous allons détailler cette notion plus loin dans cet ouvrage, n'oubliez pas que votre produit n'existe que par sa présence physique. Il existe aussi en fonction de l'image que vous pourrez créer dans l'esprit de vos clients. Autrement dit, il faut toujours bien réfléchir à la présence mentale de votre produit dans l'esprit des clients.

Les ambassadeurs de votre produit

N'oubliez pas que dans le marketing, tous les points de contact font sens pour le client et contribuent à entretenir, enrichir ou dégrader votre image de marque. Vos collaborateurs sont donc des points de contact évidents avec vos clients. Qu'il s'agisse des commerciaux bien évidemment mais aussi des hôtesse d'accueil, des chauffeurs qui livrent vos produits, ...

La mise en œuvre d'une stratégie marketing

Nous pouvons alors identifier les différentes étapes de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une stratégie de marketing.

Identifier les sources de valeur

Il s'agit tout d'abord d'identifier les sources de valeur en essayant de comprendre à travers son observation et sa compréhension du marché quelles sont les attentes non satisfaites des clients. En gros, y a-t-il des trous dans mon marché de référence ? Sachant que ce n'est pas parce qu'il y a un trou dans le marché qu'il y a un marché dans le trou !

Définir les attentes du client

Il s'agit ensuite de définir parmi les attentes non satisfaites lesquelles nous pourrions satisfaire et quel type de bénéfice client il serait possible de proposer.

Élaborer l'offre

L'étape suivante est l'élaboration d'un système d'offre (produit, service ou les deux) qui permette de proposer les bénéfices clients que nous avons identifiés précédemment. Il s'agit ici de définir les variables d'offre telles que le produit, le service, le design, la marque, mais aussi la tarification.

Mettre en œuvre l'offre

Vient ensuite l'étape de délivrance de l'offre précédemment définie, avec notamment le choix d'un système logistique et la sélection de canaux de distribution adéquats.

Communiquer sur son offre

Puis vient l'étape du choix d'un mode de communication avec les clients.

Mesurer sa performance

Enfin est mise en œuvre une démarche de planification du marketing qui vise à fixer des objectifs et des critères de mesure de la performance.

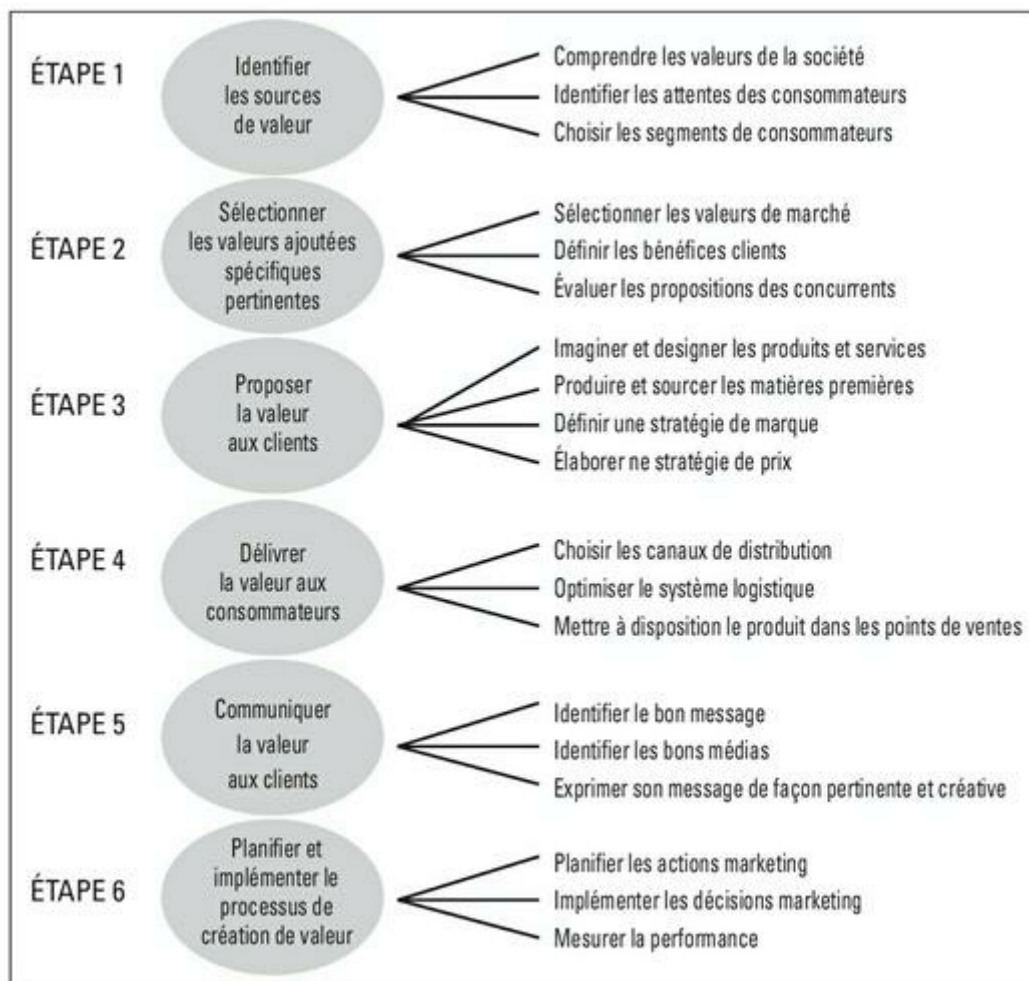


FIGURE 2-8 : La démarche d'ensemble de l'approche marketing.

Le marketing au cœur de l'organisation

Le marketing est une fonction vitale de l'organisation qui entretient des liens importants notamment avec ces secteurs :

- » **La production**, qui a pour objet de vérifier la faisabilité d'une idée marketing. Il n'est pas rare que des conflits surviennent entre les marketeurs qui souhaitent développer une idée innovante et les ingénieurs qui leur rétorquent que « ce n'est pas possible » de l'industrialiser. C'est pourquoi il est très important que les ingénieurs et de façon générale les personnes attachées à la production dans votre entreprise aient une sensibilité marché et une sensibilité client.
- » **La recherche et développement**, qui va proposer de nouveaux procédés qui vont ensuite pouvoir être utilisés pour proposer de nouveaux concepts produits.
- » **Les ressources humaines**, qui sont notamment chargées d'identifier des profils de candidats ayant un vrai savoir-faire marketing, de développer des modalités de la créativité et de trouver des systèmes d'incitation.
- » **La direction financière et le contrôle de gestion**, qui vont chercher à faire baisser les coûts de fabrication ou du moins à augmenter la rentabilité du produit ou service.
- » **La logistique**, qui est chargée d'assurer les conditions techniques pour que le produit soit effectivement disponible sur le marché, qu'il ne soit pas en rupture de stock, etc.

By 4\$\$!N

Chapitre 3

Le marketing, le pays où le client est roi

DANS CE CHAPITRE :

- » Comprendre les différents rôles du client
 - » Envisager le processus d'achat du client
 - » Passer en revue les facteurs d'influence des clients
 - » Envisager les indicateurs de mesure marketing
-

« *Customer is king* », cette ritournelle a fait le tour du monde et nous rappelle que le principe fondamental du marketing est de mettre le client au centre des préoccupations de l'entreprise. Mais que signifie exactement un client ? Quels sont les différents rôles joués par un client dans le processus d'achat. Quelles sont les différentes étapes du processus d'achat ? Ce chapitre va tâcher de faire la lumière sur l'ensemble de ces questions.

Client : de qui parle-t-on ?

Jusqu'ici nous avons parlé de client de manière un peu générale. Mais de qui parle-t-on au juste ? Nous avons en effet privilégié le terme de client à celui de consommateur.

Le consommateur est un concept issu de la science économique qui permet de théoriser et de modéliser des processus de choix d'un individu.

C'est un terme abstrait. Dans la rue vous ne rencontrez pas des consommateurs mais des êtres de chair qui ont des désirs, des craintes, des émotions, etc.

On opère souvent une distinction entre le consommateur et le client quand on parle soit de produits de grande consommation, soit de services ou de marketing industriel.

Dans cet ouvrage, nous avons opté pour le terme de client en partant du principe que vous lisez ce livre parce que vous souhaitez mettre en œuvre une stratégie marketing... et que vous avez donc des clients.

Il est cependant nécessaire de distinguer le marketing de produits de grande consommation et celui de marketing d'affaires.

Le marketing dit des produits de grande consommation s'adresse à des consommateurs qui vont acheter et utiliser les produits. C'est le cas notamment des produits de grande consommation comme le café, le sucre, la lessive, mais aussi des services comme l'hôtellerie, la restauration, la téléphonie mobile. Au sein du marketing de grande consommation, on distingue généralement le *consumer marketing* (marketing du consommateur) qui s'adresse aux consommateurs en essayant (notamment grâce à la communication publicitaire) de jouer sur ses attitudes (ce qu'il pense ou ressent à l'égard du produit ou de la marque) et le *shopper marketing* (marketing de l'acheteur) qui s'adresse aux individus en situation d'achat. Ces deux marketings visent donc les mêmes individus mais dans des situations différentes. Le consumer marketing a pour outils privilégiés la publicité à la télévision, l'affichage, les réseaux sociaux, alors que le shopper marketing a pour outils principaux le packaging, le merchandising ou encore les opérations promotionnelles aux points de vente (distribution d'échantillons, prix barré, etc.). La dimension émotionnelle du consumer marketing est prépondérante.

Le marketing d'affaires est un marketing entre organisations. Il s'agit par exemple de vendre des ordinateurs ou des prestations de restauration (service de cantine, tickets repas, etc.) à d'autres entreprises. Ce qui le caractérise est que le client achète des produits ou services qu'il ne va pas forcément utiliser en personne et pour lesquels il doit rendre des comptes à son organisation. C'est pourquoi la dimension rationnelle du marketing d'affaires est incontournable même si ce champ du marketing n'est pas exempt d'émotions du fait que l'on s'adresse tout de même à des preneurs de décisions qui sont des individus dotés d'affect.

Des entreprises comme Accor, Orange ou encore La Poste font bien évidemment à la fois du marketing de grande consommation et du marketing d'affaires avec des services spécifiquement dédiés à chacune de ces activités.

Pour la suite de l'ouvrage, nous avons pris le parti de parler de client et non de consommateur en partant du principe que si vous avez ce livre entre les mains, c'est sans doute parce que vous avez votre propre entreprise ou que vous êtes confronté à des clients.

Néanmoins, quand on parle de consommateur, on réunit plusieurs rôles que peut jouer un individu dans des actes de consommation.

On peut notamment distinguer :

- » L'**acheteur**, qui procède à l'acte achat même s'il n'utilise pas forcément le produit comme c'est le cas pour un cadeau
- » L'**utilisateur**, qui va effectivement utiliser le produit ou service même s'il ne l'a pas acheté
- » Le **prescripteur** ou l'**influenceur**, qui va avoir une influence souvent positive sur le choix du produit ou de la marque. Ce prescripteur peut être institutionnel, comme un médecin qui recommande un médicament ou un professeur qui recommande tel ouvrage à ses étudiants, ou encore Sébastien Loeb vous recommandant les produits Mennen, mais il peut également s'agir d'une prescription de proximité, comme c'est le cas lorsque l'un de vos amis vous recommande tel bistrot.

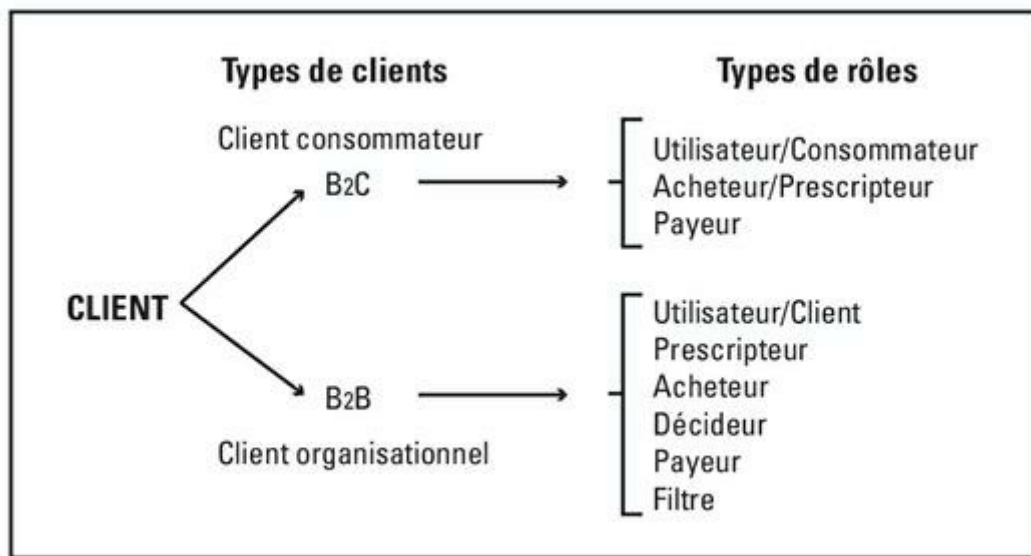


FIGURE 3-1 : Les différents rôles possibles d'un client.

Dans le cas du marketing d'affaires, il faut prendre en compte d'autres rôles, notamment :

- » Le **décideur**, celui qui va prendre la décision d'achat et valider le choix du fournisseur
- » Le **payeur**, qui procède au financement du produit ou service et qui n'est souvent pas utilisateur
- » Le **filtre** (*gatekeeper*), qui peut exercer un rôle de prescription négative. Ce peut être le cas du responsable qualité qui va déconseiller tel fournisseur, mais aussi celui d'une assistante qui ne transmettrait pas un message de la part d'un client important de l'entreprise.

Les trois clés d'entrée dans l'esprit de vos clients

N'oubliez pas que vos clients sont des individus en chair et en os. Ils ont des pensées, des émotions, des envies et aussi des contraintes. Toutes ces dimensions entrent en ligne de compte lorsqu'ils sont engagés dans des processus d'achat ou de consommation.

Ils ont surtout des attitudes et des comportements qui sont structurés autour de trois dimensions :

- » La dimension **cognitive**, qui est liée à l'analyse, à la réflexion, au jugement critique, à l'évaluation. C'est ce qu'on appelle le *think*.
- » La dimension **affective**, qui renvoie aux émotions, aux affects, aux désirs, aux imaginaires. C'est ce qu'on appelle le *feel*.
- » La dimension dite **conative**, qui renvoie à la propension à agir. C'est ce qu'on appelle le *do*.

Ces trois dimensions sont fondamentales, car ce sont celles sur lesquelles vous pouvez jouer pour séduire votre client, lui montrer la supériorité de votre produit, et l'inciter à l'achat. Les marketeurs ont beaucoup réfléchi à ce qu'on appelle la hiérarchie des effets, car la grande question est de savoir quelle séquence il convient de mettre en œuvre pour déclencher un comportement d'achat. Faut-il créer une amorce avec des éléments rationnels et démontrables, puis réchauffer la relation ainsi créée en invoquant des éléments affectifs, ou bien faut-il au contraire créer une amorce émotionnelle pour ensuite justifier l'achat du produit avec des arguments plus objectifs ?

L'un des grands problèmes du marketing a toujours été de comprendre le lien susceptible d'exister entre les attitudes et les comportements. Les trois dimensions que nous venons d'invoquer sont en fait les trois dimensions d'un système d'attitudes. Or l'attitude est un ensemble de croyances et de sentiments durables qui peuvent avoir une influence sur le comportement, mais pas nécessairement. Combien de personnes revendiquent des préoccupations écologiques et ne font pas de tri sélectif des ordures ou tout simplement prennent leur voiture quand il serait possible d'enfourcher sa bicyclette... Inversement tout comportement n'est pas forcément guidé par des attitudes. Un individu qui dépense trois fois son salaire en chaussures en un après-midi (c'est ce que l'on appelle un achat compulsif !) ou qui ne peut résister à l'appel d'une rocher Suchard lorsqu'il fait ses courses (c'est ce que l'on appelle un achat d'impulsion !) n'a en l'occurrence pas un comportement guidé par des attitudes.

C'est ici qu'il faut distinguer, comme nous l'avons évoqué au début de ce chapitre, d'un côté un marketing du consommateur qui travaille essentiellement sur les attitudes et de l'autre côté un marketing de l'acheteur qui travaille également sur les comportements.

Il n'en demeure pas moins que ces trois dimensions sont les trois clés d'entrée pour séduire et convaincre vos clients, à savoir :

- » Une clé *cognitive*, qui renvoie à ce qu'il pense et aux arguments rationnels que vous pouvez mettre en avant pour valoriser votre produit : ses caractéristiques techniques, ses performances, son rapport qualité-prix, etc. Les messages cognitifs sont rationnels et comparatifs.
- » Une clé *affective*, qui renvoie à ce qu'il ressent : ses émotions, ses sentiments. Les messages affectifs requièrent plus d'inventivité, car il s'agit de jouer sur les émotions et sur des arguments qui ne sont pas forcément liés directement au produit.
- » Une clé *conative*, qui renvoie à sa propension à agir, en l'occurrence sa propension à acheter ou racheter votre produit. Les messages conatifs sont stimulants et ont pour fonction de déclencher et de justifier une décision d'achat.

Consommer : qu'est-ce que cela veut dire en fait ?

Nous vivons dans une société de consommation – voire d'hyperconsommation – si bien que la consommation est devenue une activité centrale dans notre vie et mobilise, souvent à notre insu, beaucoup de notre temps, de notre énergie, de notre budget, de nos conversations. Mais qu'est-ce au juste que consommer ? Nous pouvons consommer différents types de biens : des produits bien sûr (un iPhone, une voiture, etc.), des services (aller au restaurant, utiliser un remonte-pente) mais aussi des expériences (aller dans une boutique Nespresso, flâner à la Fnac). Consommer ne se réduit pas au simple fait d'acheter ou bien d'utiliser un bien en le détruisant. La consommation renvoie à toutes les activités qui sont liées de près ou de loin à l'acquisition, l'utilisation, la jouissance, et au fait de se débarrasser d'un bien. Un bien consommable peut être un produit, un service ou une expérience et il peut être marchand ou pas. La consommation peut alors se regarder comme une chaîne d'activités et de pratiques que l'on peut classer en plusieurs catégories.

Les activités de consommation

Il faut d'abord considérer tout ce qui se passe avant l'acquisition du bien : rechercher des informations, fantasmer ou rêver à propos des objets que l'on souhaiterait acquérir, imaginer à quoi on ressemblerait avec tel ou tel accessoire. Puis vient une étape importante qui est liée au choix du bien, à la recherche d'informations, à la comparaison et à l'acquisition du bien. Il y a une multitude de façons d'acquérir un bien : acheter certes mais aussi hériter, emprunter, troquer, fabriquer, bricoler, etc. Viennent ensuite toutes les activités liées au fait de s'occuper du bien : le transporter, le ranger, le stocker, le réparer (dans le cas d'un aspirateur). Puis vient le fait d'utiliser le bien : voir un film, manger une glace, admirer sa bague Baccarat, se mettre quelques gouttes d'Eau sauvage ou encore collectionner les surprises des œufs Kinder. Enfin, la plupart du temps, il s'agit de se débarrasser d'un bien. Va-t-on le donner, le vendre, le jeter, le recycler ?

Pourquoi achète-t-on ?

De façon générale, l'achat est l'un des maillons de cette chaîne de pratiques que représente la consommation.

Vient un moment où il faut nécessairement vous poser la question des motivations qui poussent vos clients à acheter ou justement à ne pas acheter votre produit. De façon générale, il faut garder à l'esprit l'idée qu'il existe une multitude de raisons qui nous poussent à acheter :

- » La **recherche d'un produit avec une fonctionnalité précise** qui réponde à un problème particulier (exemple de l'achat d'une machine-outil)
- » La nécessité de se **divertir** (flâner sur les Champs-Élysées, aller passer une soirée au Kindarena de Rouen)
- » L'envie de **vivre une expérience sociale** et de rencontrer d'autres personnes

- » Une sorte **d'excitation liée à la chasse** au produit ou à la recherche de la bonne affaire (faire les soldes)
- » La **recherche de variété** et la volonté de sortir de la routine et de la grisaille de la vie quotidienne (changer de parfum parce qu'on est lassé du précédent)
- » La recherche d'une **gratification hédonique** (se faire un petit cadeau parce qu'on a réussi une mission importante dans son entreprise).

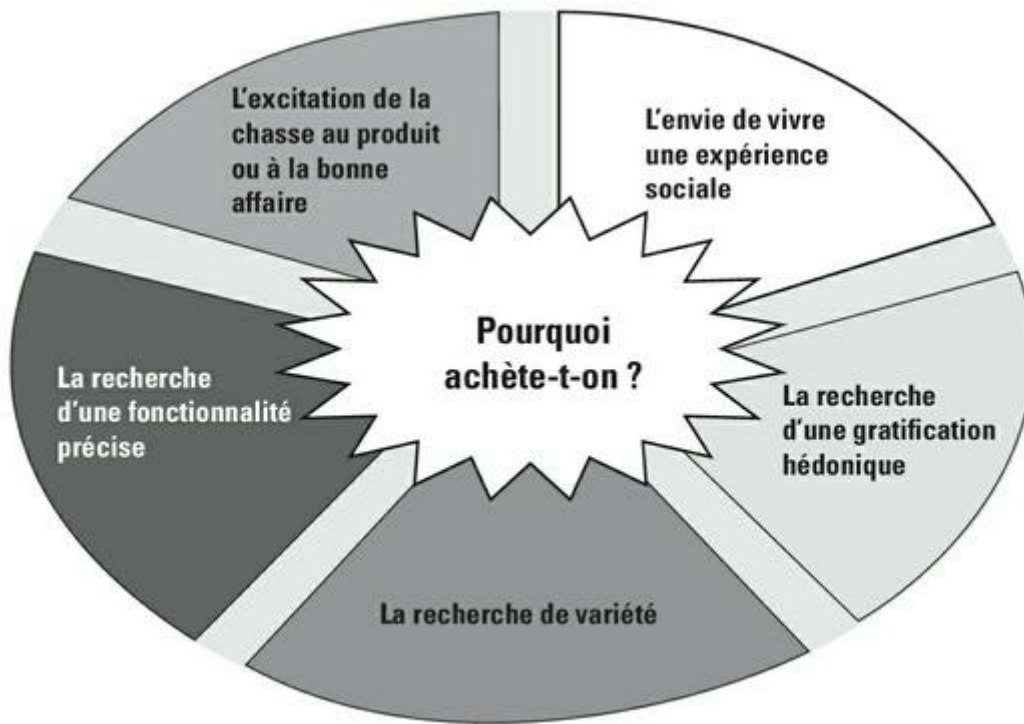


FIGURE 3-2 : Pourquoi achète-t-on ?

Au-delà de la question de l'achat, il est important de comprendre les motivations qui poussent un client à acheter un produit.

Autrement dit, il faut toujours se poser la question des motivations d'achat.

Deux questions sont essentielles à ce stade :

- » Quels types de bénéfices sont recherchés ?
- » Le client achète-t-il plutôt un produit ou plutôt une marque ?

Cognitif ou affectif ?

On a longtemps considéré que le consommateur se comportait de façon rationnelle de façon à optimiser son utilité, puisque telle est la principale hypothèse de la microéconomie. De la même façon, on

entend souvent que dans le monde du marketing d'affaires, les clients prennent des décisions d'achat de façon rationnelle puisqu'ils utilisent un budget qui n'est pas pris sur leurs deniers personnels et qu'ils doivent justifier leur choix auprès de leur hiérarchie. On a effectivement rarement vu le responsable informatique d'une entreprise crier sur les toits qu'il avait doté l'ensemble des collaborateurs d'ordinateurs Apple dernier cri sur le seul critère que « la marque est cool, les produits sont sympas et ont un look jeune ».

On peut en fait distinguer deux façons d'approcher le processus d'achat :

- » Dans une logique à dominante cognitive, on va considérer que le client va opérer une décision en fonction de ses contraintes (financières notamment) et d'éléments d'influence tels que son budget, ses attentes, sa culture.
- » Dans une logique à dominante affective, on va considérer qu'en plus des contraintes et des variables d'influences liées au client, l'état affectif de celui-ci joue un rôle important dans le choix du produit ou de la marque, voire dans le fait d'acheter ou de ne pas acheter. On va prendre en compte ici la dimension émotionnelle de la personne qui achète mais aussi des variables dites de situation qui sont liées au contexte spécifique de l'achat. Ainsi des éléments comme le temps, l'humeur ou tout simplement l'atmosphère d'un lieu de vente sont des variables situationnelles qui, on l'a démontré, ont un rôle souvent déterminant dans les choix (ou les non-choix) des clients.

Implication, vous avez dit implication

Une autre dimension importante qui permet de comprendre le comportement du client est ce que l'on appelle l'implication. L'implication est une notion clé du marketing qui renvoie au degré d'intérêt du client dans la catégorie de produits. Le marketing a d'ailleurs été inventé par des entrepreneurs qui vendaient des produits non impliquants comme le savon, le dentifrice ou encore la lessive. Le rôle du marketing était (il l'est toujours d'ailleurs) d'accroître l'implication des individus à l'égard de ces catégories de produits de façon qu'il achète plus, plus cher et plus souvent. Tous les éléments qui vont permettre de scénariser ou de valoriser votre

offre sur un point de vente vont permettre d'accroître le niveau d'implication de vos clients potentiels.

Un client impliqué aura tendance à :

- » Faire des différences entre les marques
- » S'intéresser aux offres
- » Rechercher de l'information
- » Payer plus cher

On peut en fait considérer quatre cas de figure :

- » L'implication dans la catégorie est forte et les clients perçoivent beaucoup de différences entre les marques : dans ce cas, les clients ont tendance à rechercher de la variété, c'est-à-dire à effectuer des rotations d'achat entre différentes marques qu'ils apprécient. C'est ce que nous avons tendance à faire pour le shampoing, le champagne ou le chocolat.
- » L'implication dans la catégorie est forte mais il y a peu de différence perçue entre les marques : ce genre de situation conduit à des achats répétés et donc à une fidélisation à la marque. C'est pourquoi, dans ce genre de situation, pour conquérir un client de l'un de vos concurrents, il est nécessaire de montrer que votre offre est différente et apporte quelque chose en plus.
- » L'implication dans la catégorie est faible mais les offres sont fortement différenciées, comme c'est le cas pour les produits complexes et pour de nombreuses décisions d'achat qui concernent le marketing d'affaires. Dans ce cas, le client va engager un processus complexe de recherche d'informations et de prise de décision comme nous allons le voir par la suite.
- » L'implication dans la catégorie est faible et la différenciation des offres également. Dans ce cas le client va chercher à réduire la dissonance entre ce qu'il attend et ce qu'il obtient, d'où l'importance de la marque qui va le rassurer grâce à une promesse spécifique et des engagements. C'est le cas de la réparation automobile.

Niveau d'implication		Fort	Faible
Différenciation perçue des marques	Faible	1 Achat répété (café en poudre)	3 Réduction de la dissonances (réparation automobile)
	Fort	2 Recherche de variété (<i>corn flakes</i> , barres chocolatées)	4 Processus d'achat complexe (imprimante, photocopieur)

FIGURE 3-3 : Niveau d'implication et différence perçue des offres.

Impliquer, impliquer, impliquer

Il existe plusieurs facteurs qui permettent d'expliquer l'implication.

La question est justement de savoir ce qui permet d'accroître l'implication du client.

Les deux leviers essentiels pour augmenter le niveau d'intérêt d'un client à l'égard d'une catégorie de produits sont d'une part la *valeur hédonique* et d'autre part le *risque perçu*.

On s'intéresse en effet davantage aux produits qui nous procurent du plaisir. N'êtes-vous pas d'accord qu'il est a priori plus intéressant d'acheter du chocolat ou du champagne et de choisir des vacances que de souscrire un contrat d'assurance-vie ou d'acheter de l'huile pour le moteur de la tondeuse ? Le client est un individu qui est donc soumis à ce que Freud appelait le principe de plaisir. Oui, mais le problème est que tous les produits ne sont pas susceptibles de procurer du plaisir. Il faut donc envisager un autre levier pour accroître l'implication, qui est ce qu'on appelle le risque perçu. De la

même façon qu'un enseignant pourra être tenté d'accroître le niveau d'attention de ses étudiants en brandissant la menace d'un examen difficile, le marketing brandit en permanence des menaces à l'égard des clients.

Faire peur à ses clients, c'est accroître le degré d'intérêt qu'ils auront à l'égard du produit.

Mais il existe bien évidemment plusieurs types de risques perçus :

- » Le risque physiologique lorsque le produit peut affecter votre santé
- » Le risque fonctionnel qui est lié à la qualité et la durabilité du produit
- » Le risque financier qui est lié à l'importance de la dépense dans le budget du client
- » Le risque psychologique qui est lié à la satisfaction personnelle que le client ressent après avoir utilisé le produit
- » Le risque social qui est lié aux conséquences que peut avoir la consommation du produit sur la façon dont son entourage (familial, professionnel) le considère.

Plus le risque social est important, plus la marque est importante, et c'est pourquoi il est toujours important de savoir ce qu'achète réellement le client : est-ce une fonctionnalité ou bien est-ce un signe ?

De la fonction ou de l'émotion ?

Il existe une multitude de raisons qui vont nous pousser à acheter une automobile ou un nouveau téléphone portable. Se poser la question des motivations d'achat, c'est d'abord se demander quelle est la part respective des motivations fonctionnelles et émotionnelles dans l'acte d'achat. On n'achète pas la même chose quand on achète une nouvelle imprimante et du vernis à ongle. Ce n'est pas une question de prix mais une question d'implication émotionnelle du produit.

La méthode la plus utilisée en marketing consiste à se poser la question des **bénéfices recherchés** en se demandant quels sont les

bénéfices que recherche un client dans une catégorie de produits donnée.

Quand on achète un produit d'apparence banale comme le dentifrice, on peut rechercher des bénéfices aussi différents que le goût, la prévention de la carie, la protection de la gencive, la possibilité d'avoir les dents plus blanches, l'espoir de pouvoir séduire, la possibilité d'avoir une haleine fraîche.

Comme on le voit avec cet exemple, l'achat d'un dentifrice laisse entrevoir deux grandes catégories de bénéfices : d'un côté, des bénéfices plutôt fonctionnels qui sont liés à la protection d'un capital dentaire et qui renvoient à une logique de performance du produit (on va d'ailleurs retrouver ici les marques recommandées par les dentistes et vendues en pharmacie) ; de l'autre côté, des bénéfices qui ne sont pas liés directement aux dents mais qui renvoient au plaisir, à la séduction.

Cette dichotomie se retrouve pour l'ensemble des univers de produits, pour lesquels on va retrouver deux grandes catégories de motivations :

- » Des motivations fonctionnelles, comme la qualité, la simplicité du produit, le rapport qualité-prix, etc. C'est ce que l'on appelle des valeurs d'usage. Dans ce cas le client cherche à réduire son risque et achète des fonctionnalités. Il se place dans une logique essentiellement transactionnelle.
- » Des motivations liées au plaisir, à la rencontre de l'autre, à la séduction ; la surprise, etc. C'est ce que l'on appelle des valeurs de vie. Dans ce cas le client recherche des bénéfices émotionnels et souhaite davantage vivre une expérience. Il se place dans une logique davantage relationnelle.

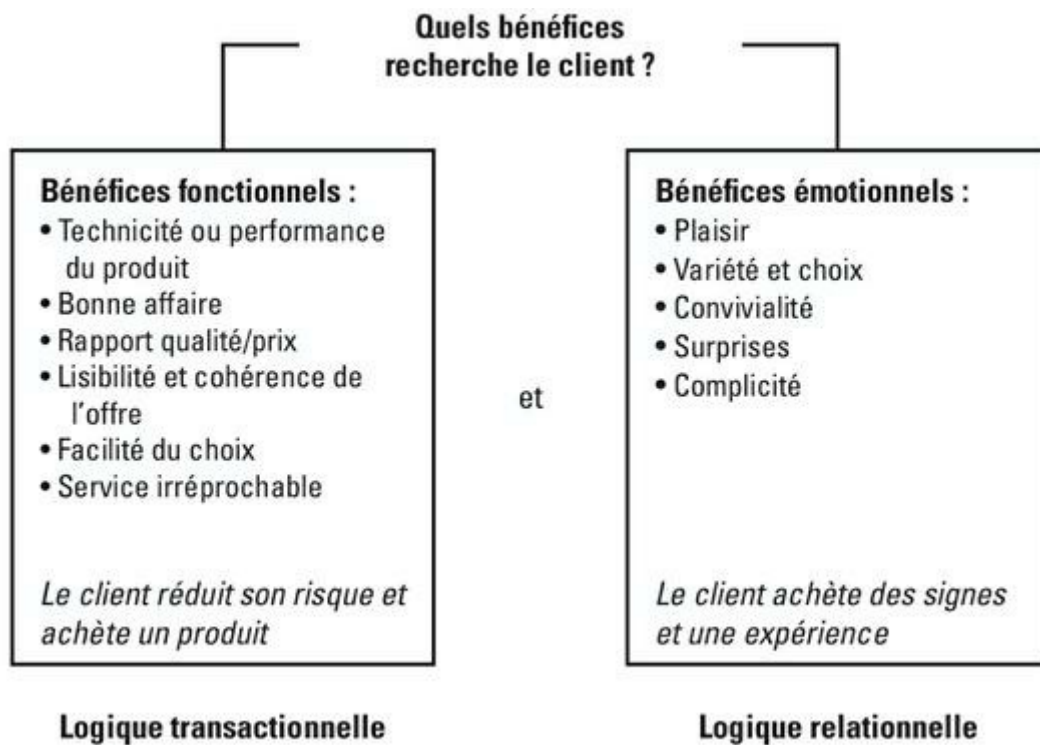


FIGURE 3-4 : Bénéfices fonctionnels et bénéfices émotionnels.

Le processus d'achat

L'utilisation d'un produit s'inscrit en fait dans une séquence d'actions qui comprend notamment :

- » La **reconnaissance d'un problème** : on achète généralement un produit qui va répondre à une fonction et qui résout donc un problème, par exemple technique (trouver une imprimante qui tombe moins souvent en panne et si possible moins chère à l'usage).
- » La **recherche d'information** : à moins d'envisager l'achat d'impulsion lors duquel vous ne pouvez réprimer une envie de chocolat alors que vous faites vos courses, la plupart des achats se font sur la base d'une comparaison entre plusieurs offres. Cette comparaison commence généralement par une recherche d'informations sur les différentes offres disponibles, sur les critères de choix du produit, etc.
- » L'**évaluation des alternatives** : une fois la recherche d'information achevée (ce processus pouvant être plus ou moins long selon la nature du produit et l'importance de la dépense), le client est en mesure de choisir le fournisseur ou la marque qui lui correspond. Cela nécessite de distinguer les attributs déterminants et d'évaluer les différentes offres sur ces critères.
- » La **sélection d'un fournisseur, d'un produit ou d'une marque** : le choix d'un produit nécessite de hiérarchiser les marques mais aussi les attributs. C'est sur cette base que le client peut choisir.
- » L'**évaluation post-achat** : le processus ne s'arrête pas à l'achat, car il faut ensuite utiliser le produit pour vérifier qu'il correspond aux attentes.

Les types de processus de décision

Il existe trois grands types de processus de décision en ce qui concerne un choix de consommation.

- » L'**achat routinier** est celui que nous faisons fréquemment, par habitude et par routine. C'est un achat fondé sur l'inertie comportementale qui engendre très souvent une forte fidélité à la marque ou au fournisseur. C'est le cas typique des cigarettes ou du soda. L'implication est faible et il y a peu de recherche d'informations.
- » La **résolution limitée de problème** correspond au cas où le client recherche un produit pour répondre à un problème, mais sa recherche d'informations va être limitée, généralement au point de vente. L'assimilation des informations est passive et le choix se fait par rapport à quelques attributs considérés comme clés du produit. L'essai est très souvent une base importante d'évaluation.
- » La **résolution extensive de problème** est un processus plus long, qui peut durer plusieurs mois et qui va impliquer plusieurs sources d'information. Dans ce cas la recherche d'informations est active et envisage plusieurs sources et plusieurs critères. Le choix est donc issu d'une réflexion approfondie et d'une démarche structurée.

Mon client achète-t-il un produit ou une marque ?

Il faut distinguer deux types d'achats. Ceux qui concernent une marque et ceux qui concernent un produit.

Quand le client achète un produit

Dans le cas de l'achat d'un produit, nous raisonnons en termes d'attributs. Nous allons considérer le produit comme un panier d'attributs et comparer les offres sur ces différents attributs. On raisonne donc en termes de concurrence directe en comparant les produits d'une même catégorie, essentiellement par rapport à leurs attributs.

Certains attributs sont dits *saillants*, car ils sont très visibles pour le client (le design, le prix par exemple). On parle également d'attributs *déterminants* pour caractériser les attributs qui sont importants dans le processus de choix. Quand vous achetez du pain, le prix est un

attribut saillant (il est visible), mais ce n'est pas un attribut déterminant (vous ne changez pas de boulanger pour des raisons de prix mais davantage pour des raisons liées à l'ouverture ou à la qualité du pain).

Quand votre client achète un produit, il achète un panier d'attributs. Il va décomposer ce produit en attributs qu'il juge importants. Il faut donc distinguer les attributs saillants, qui sont fortement visibles par le client, et les attributs déterminants, ceux qui sont utilisés par le client dans son processus de choix. Un attribut comme le design peut être saillant, mais il n'est pas forcément déterminant. Il peut ensuite utiliser plusieurs règles de décision. C'est ce qu'on appelle les modèles multi-attributs :

- » Le modèle *conjonctif* : le client se fixe a priori des seuils sur des attributs clés.
- » Le modèle *disjonctif* : le client privilégie certains attributs pour lesquels il cherche à obtenir le meilleur score possible.
- » Le modèle *lexicographique* : le client classe les attributs par ordre d'importance ; l'ensemble des marques est ensuite comparé sur le premier attribut.
- » Le modèle *heuristique* : le client envisage tous les produits possibles. Il les classe en fonction des attributs les plus importants et élimine pour chaque attribut les moins performants.

Dans le cas de l'achat d'un produit, il faut comprendre quels sont les attributs déterminants et mettre en avant votre produit s'il détient des avantages concurrentiels. Une autre stratégie consiste à faire saillir un attribut qui n'est pas très visible pour le client, mais sur lequel vous pensez pouvoir construire un avantage par rapport à vos concurrents. Dans le cas de l'achat d'un produit, le prix devient bien évidemment un facteur important de choix, car le client va souvent faire un arbitrage entre la valeur perçue et le prix (ce qu'il appelle généralement le rapport qualité-prix). L'élément clé est donc la disponibilité du produit et la façon dont il est perçu sur les attributs déterminants.

Quand le client achète une marque

Tout autre est le processus d'achat d'une marque. Dans ce cas, le client ne raisonne pas en termes d'attributs mais va adopter une grille de lecture du marché par rapport aux dimensions constitutives de la marque. Se retrouve-t-il dans le style de la marque, dans ses valeurs, dans sa vision du monde ? Adhère-t-il à sa personnalité ? Comme nous le verrons dans le [chapitre 6](#), ce n'est pas la même chose de vendre une marque et de vendre un produit.

Ce qui compte dans ce cas est le lien notamment émotionnel que vous allez tisser avec le client en développant des points de contact pertinents, comme nous allons le détailler par la suite.

Quand votre client achète une marque, il aura tendance à adopter une perspective plus globale (on dit *holiste*), c'est-à-dire qu'il va opérer un jugement synthétique par rapport à sa perception de la marque. Quand vous achetez une canette de Coca-Cola, vous ne décomposez pas le produit en différents attributs, vous achetez une marque qui est liée pour vous à un certain imaginaire et qui vous propose ni plus ni moins d'offrir du bonheur.

Il faut donc se demander ce que recherche le client. Est-il en quête d'éléments tangibles comme le design, la couleur, la maniabilité ? Ou bien est-il plus sensible à des éléments comme l'image de marque, l'expérience d'achat, le fait d'être reconnu comme un VIC (*very important customer*), etc.?

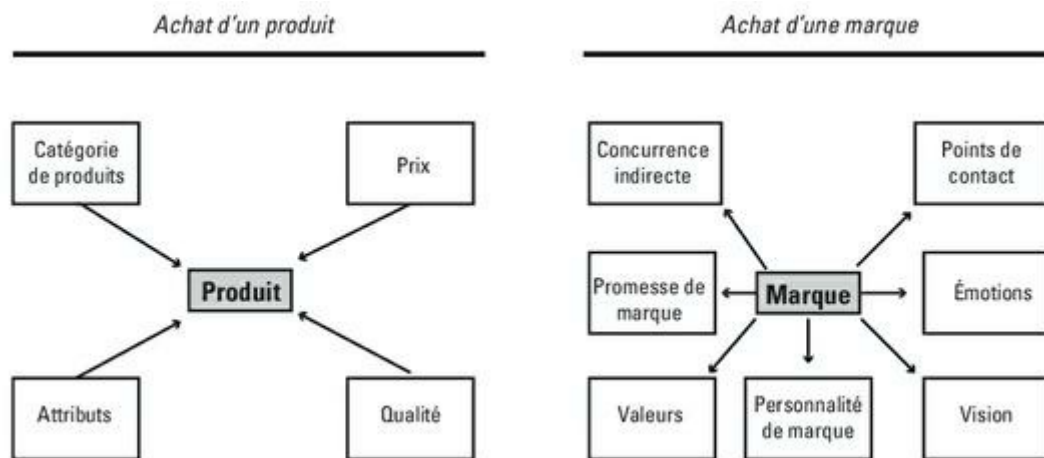


FIGURE 3-5 : Achat d'un produit ou achat d'une marque ?

Les indicateurs de pilotage des achats de vos clients

Le marketeur doit disposer d'indicateurs précis pour suivre l'évolution des scénarios d'achat et de consommation de la marque. Pour suivre l'évolution des ventes de la marque, il dispose de plusieurs indicateurs traditionnels :

- » Le nombre d'acheteurs NA, qui représente la base d'acheteurs actuels de la marque
- » Les quantités achetées QA, qui représentent les ventes en volume de la marque ou du produit.

On peut alors envisager trois scénarios pour accroître les ventes de la marque :

- » Acquérir de nouveaux clients parmi les non-clients
- » Créer de nouvelles occasions de consommer pour les clients qui ont déjà recours à la marque
- » Accroître les quantités consommées par les clients déjà clients

Développer la base d'acheteurs de la marque

Cela signifie transformer des consommateurs potentiels de la marque en clients actuels (également appelés *non-clients relatifs*). On peut néanmoins envisager deux types de clients potentiels de la marque :

- » Les individus qui ne consomment pas de la catégorie de produit et qui doivent donc être convertis à la catégorie de produits. Il convient de les informer sur les bienfaits du produit



par rapport aux produits de substitution. Il faut donc à la fois attirer ces clients à la catégorie de produit en les informant et les convertir à la marque en les séduisant.

- » Gillette qui essaie de construire le marché du rasage en Chine (en créant notamment le stéréotype de l'homme viril chinois) et Danone qui tente de convertir les consommateurs chinois aux produits lactés sont de bons exemples d'une telle approche. Dans un cas, il s'agit de convertir à la pratique du rasage une population qui est largement imberbe en instaurant le rituel du rasage... et donc à terme la repousse du poil ! Dans l'autre cas, il s'agit de modifier les schèmes de consommation d'une culture a priori réticente au lactose pour des raisons à la fois historiques et physiologiques. Le fait particulièrement intéressant dans cet exemple est que pour des raisons notamment techniques (il est difficile en effet de manger un yaourt avec des baguettes !), Danone a repositionné le yaourt en boisson, d'où une modification significative de l'univers concurrentiel de la marque (Coca-Cola devient par exemple un farouche concurrent sur ce marché).
- » Les individus qui sont familiers de la catégorie de produits mais qui consomment des marques concurrentes. Il s'agit dans ce cas de conquérir les consommateurs de marques concurrentes par des logiques d'innovation, ou bien des stratégies publi-promotionnelles.

Développer la consommation des consommateurs actuels

Il s'agit ici de développer le QA/NA, ce qui peut notamment s'envisager de deux manières :

- » Développer la *fréquence de consommation* en proposant des occasions de consommer. Des marques comme Nescafé ou Häagen Dazs soumise à de forts phénomènes de saisonnalité ont pu désaisonnaliser la demande pour leurs produits par des stratégies inventives visant à proposer de nouveaux modes de consommation ; Nescafé propose ainsi à ses consommateurs le Nescafé frappé pour les mois d'été (qui sont traditionnellement des mois creux pour cette catégorie de produits), alors que Häagen Dazs en proposant des crèmes glacées co-brandées avec Malibu ou Bailey's et en ouvrant ses salons de thé toute l'année a permis de lisser la consommation de ses produits tout au long de l'année. De même une marque comme McDonald's en favorisant la proximité avec les consommateurs (rappelons que 95 % des Américains vivent à moins de cinq minutes d'un McDonald's, 73 % à moins de trois minutes !) et en proposant des repas tout au long de la journée (et notamment au petit déjeuner et au goûter avec les fameuses Birthday parties) a permis d'accroître la fréquence de visite de ses clients, ce que traduit d'ailleurs l'un des slogans de la marque : « *Anytime, goodtime* »...
- » Développer les *quantités consommées par occasion de consommer* ; c'est à ce dessein que furent notamment développées les premières lessives concentrées qui jouaient notamment sur un phénomène psychologique empêchant une vaste majorité de consommateurs de croire qu'une minidose de lessive pouvait décemment laver un gros tas de linge (!), ce qui permit d'accroître d'autant la quantité moyenne d'ingrédients actifs utilisés à chaque lavage. L'augmentation progressive du format standard de la bouteille de Coca-Cola participe d'une telle approche. En effet, faire graduellement évoluer le contenant d'un format bouteille (en verre) de 25 cl à un format canette de 33 cl puis à un format bouteille en plastique de 50 cl vise bien évidemment à accroître la consommation du produit à chaque prise, quitte à dépasser les attentes du consommateur en la matière, qui sont de l'ordre de 38 cl (soit un gain d'1 cl additionnel pour la marque). Coca-Cola travaille tout aussi activement à l'accroissement de la fréquence de consommation, en s'assurant qu'un individu se trouve à proximité d'un distributeur de Coca tout au long de sa journée (d'où le développement des



distributeurs aux couleurs de la marque à l'école, au bureau, dans les gares et les aéroports, dans les clubs de sport et dans quasi tous les lieux de passage), qu'à l'accroissement de la consommation moyenne par acte de consommation à travers l'augmentation des formats standards. De même McDonald's en quadrillant l'espace urbain cherche à augmenter la fréquence de consommation tout en veillant, grâce notamment à des opérations promotionnelles (du type « deux hamburgers pour le prix d'un »), à accroître les quantités consommées par acte de consommation.

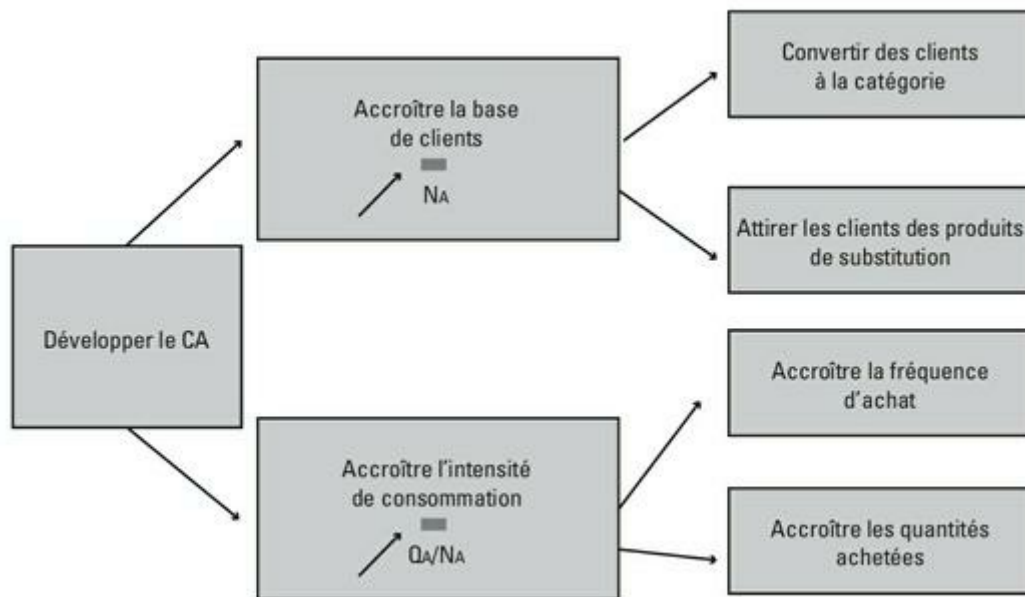


FIGURE 3-6 : Les indicateurs de pilotage des achats du client.

Qu'est-ce qui influence le client ?

Même s'il est hasardeux de modéliser des comportements d'achat, car beaucoup de variables entrent en ligne de compte, il est pourtant possible de distinguer les sources majeures d'influence d'un client.

Les cinq sources majeures d'influence

On peut en identifier a priori cinq :

- » Les **variables personnelles** sont liées au client, à son histoire, son revenu, ses attentes, ses envies, ses rêves, etc. Le fait d'être un homme ou une femme a une influence sur la façon de choisir une voiture, une cravate ou du parfum.
- » Les **variables socioculturelles** comme la religion, la culture d'appartenance ont évidemment un rôle déterminant sur les choix de consommation. Certains sociologues comme Pierre Bourdieu ont été jusqu'à théoriser cette influence majeure avec la notion d'*habitus*, qui est une sorte de boussole interne guidant l'individu dans ses choix et renvoie au capital à la fois économique et culturel qu'a accumulé cet individu au cours de son histoire. Autrement dit, les lycéens de Janson de Sailly ne s'habillent pas tout à fait de la

même façon que dans un lycée d'une banlieue défavorisée et on rencontre moins souvent des mocassins Weston à La Courneuve que dans le XVI^e arrondissement de Paris !

- » Les **contraintes** du client sont évidemment son budget et le temps dont il dispose pour faire son choix. On n'achète pas de la même façon lorsqu'on est sous forte pression temporelle et quand on a tout son temps. Dans le cadre d'un achat industriel, certaines personnes appelées *filters* ou *gatekeepers* peuvent avoir une influence sur le fait de choisir ou surtout de ne pas choisir tel ou tel fournisseur comme nous le verrons par la suite.
- » Les **variables de situation** : la situation d'achat peut avoir une influence déterminante comme nous l'avons déjà évoqué.
- » Les **actions marketing** (les vôtres et celles de vos concurrents) ont évidemment une influence sur le choix de vos clients.

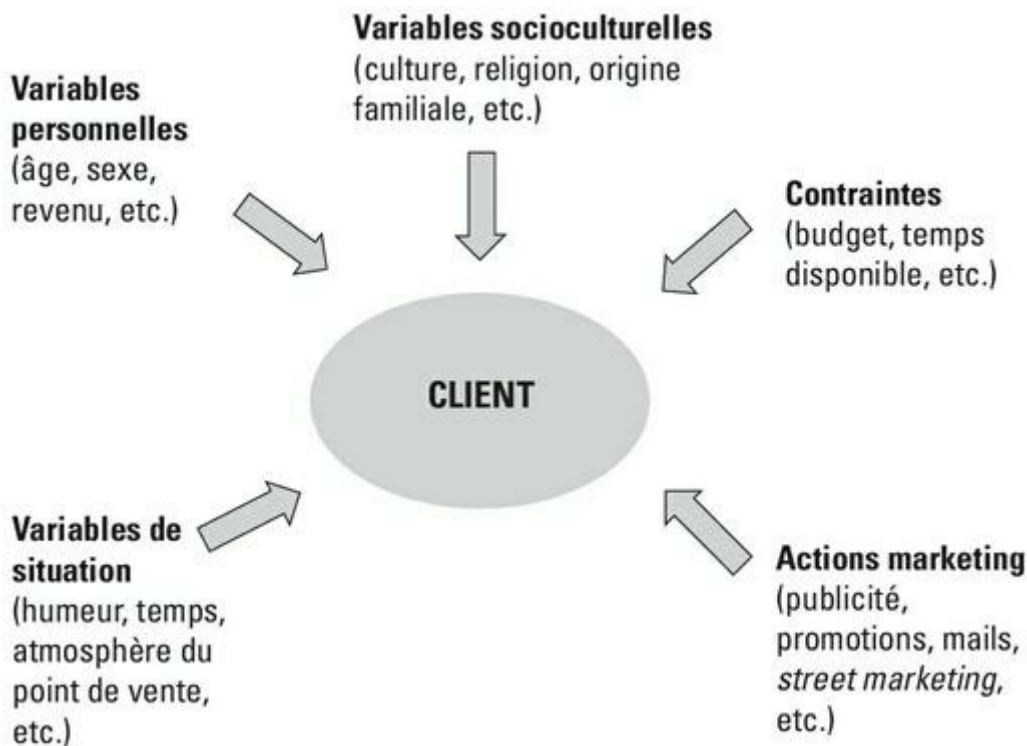


FIGURE 3-7 : Les influences majeures du client.

Les six points de contact

Plutôt que de raisonner en termes de processus de prise de décision, les pratiques marketing actuelles ont tendance à évoluer vers l'idée de point de contact, auquel nous avons déjà fait référence.

L'idée est de lister les différents points de contact que vous êtes susceptible de nouer avec vos clients et de déterminer quels sont les outils marketing que vous pouvez déployer pour chaque point de contact.

Sans vouloir ou pouvoir être exhaustif, voici pour exemple les six points de contact que peut envisager le fabricant d'un produit. Imaginons par exemple un fabricant de machine à faire le pain.

- » Les médias : il faut intéresser des non-possesseurs à ce type de produit en suscitant la curiosité, en donnant envie et en valorisant le produit. Ce peut être en recourant à la publicité, mais aussi en suscitant du rédactionnel dans la presse (sous forme de publi-rédactionnels ou d'articles).
- » Les interactions sociales : il faut faire en sorte que le produit devienne un sujet de curiosité sociale qui suscite des conversations.
- » Le shopping : il faut aussi susciter l'intérêt de clients potentiels dans les zones de courses en les attirant dans les points de vente qui distribuent le produit (avec des flyers, de l'affichage de proximité, etc.).
- » Le magasin : il faut également se préoccuper de l'argumentation commerciale sur le point de vente par catalogue, brochure, mais également par le discours des vendeurs (ce qui nécessite qu'ils soient briefés en amont).
- » L'utilisation : la relation avec le client ne s'arrête pas à l'achat et se poursuit lors de l'utilisation, car il est alors possible de poursuivre la relation sous la forme d'un lien digital (en lui proposant des recettes sur Internet ou par e-mail) ou dans le service après-vente.
- » La maison : il s'agit de faire en sorte que le produit soit ou devienne un référent familial et qu'il ait sa place dans les rituels et les usages quotidiens.

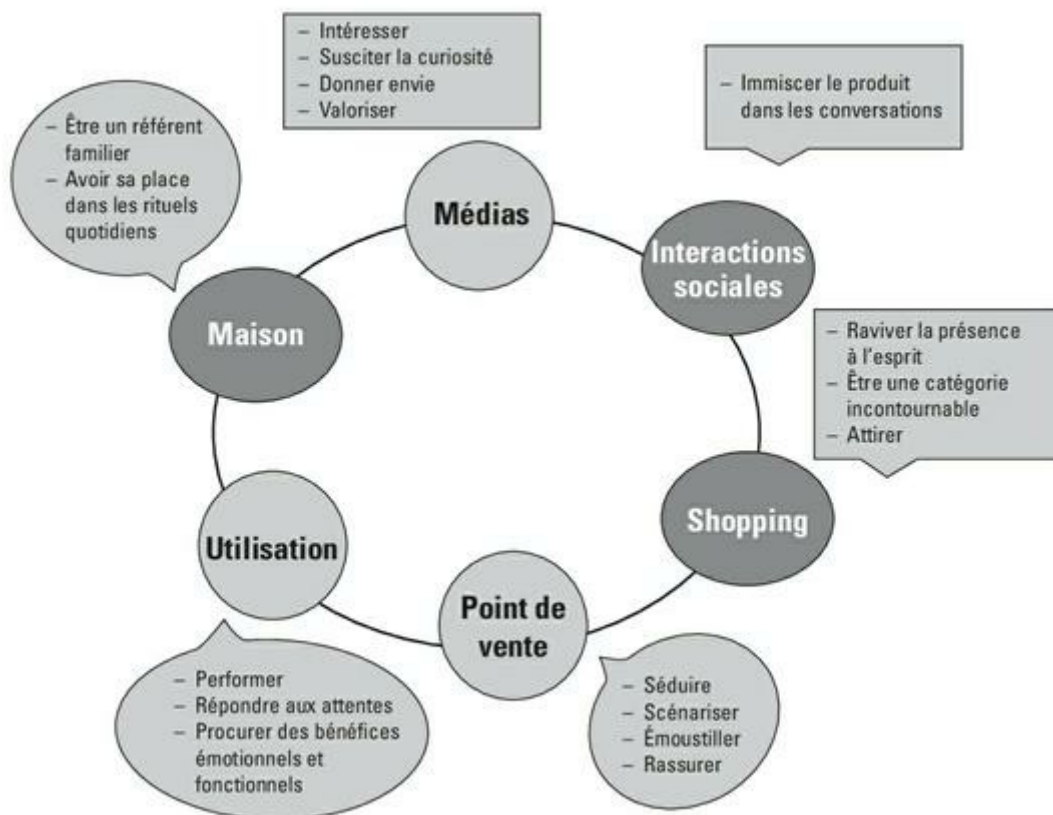


FIGURE 3-8 : Les points de contact avec le client.

Les limites du marketing

Il est difficile d'influencer les décisions d'achat, même lorsqu'on a un plan marketing bien conçu, basé sur une exploitation pertinente des points de contact. Abordez tout projet de marketing avec bon sens. Les clients se méfient en général des opérations de marketing. Ils savent que le but est de vendre et que la vente n'est pas nécessairement dans leur intérêt. Même si votre entreprise vend un produit ou un service qui présente des avantages majeurs, il y a tellement d'opportunistes sur le marché qu'il est difficile de faire entendre sa voix.



N'essayez pas de résoudre les problèmes de votre entreprise grâce à votre plan marketing. Si votre produit est imparfait aux yeux du client, vous ne pouvez qu'en faire part à votre entreprise et l'encourager à améliorer le produit. Le marketing ne peut pas faire gagner un chien à une course de chevaux. Ne laissez personne vous dire le contraire.

Les principes réalistes du marketing

En tant que marketeur, vous devez avoir un point de vue différent de celui des autres membres de l'entreprise. Sinon, vous échouerez misérablement dans vos efforts pour commercialiser votre produit.

Vous devez adopter une approche unique, qui consiste à marcher au rythme du client. Vous n'aurez aucune difficulté à tenir ce rythme, à condition que vous admettiez quelques vérités, qui sont en fait des principes réalistes.

Principe n° 1 : Vos clients ne vous écoutent pas

Souvenez-vous que vous avez bien plus envie de vendre que vos clients d'acheter. En général, les clients ne s'intéressent ni à vous ni à votre produit. Ils font partie de votre plan marketing malgré eux. Vous devez les convaincre d'écouter votre message alors qu'ils sont déjà très occupés. Le marketing est donc une tâche compliquée. C'est pourquoi ce livre comporte de nombreux chapitres sur des sujets aussi variés que la vente sur site, les relations par Internet et les événements particuliers – autant de paramètres que vous préféreriez omettre, mais que vous devez absolument prendre en compte pour faire passer un message à quelqu'un qui ne prête pas attention.

Cette règle admet quelques exceptions. Imaginez qu'un de vos clients ait un problème urgent à régler et souhaite acheter rapidement. Dans ce cas, c'est votre jour de chance ! Vous n'avez qu'à présenter votre message et le client l'intégrera immédiatement. Par exemple, il est très facile de faire part d'une offre d'emploi, car c'est un message recherché activement par les demandeurs d'emploi (c'est pour cette raison que les petites annonces de la page Emploi sont beaucoup plus efficaces et rentables que les autres encarts publicitaires).

Hélas, les exceptions sont rares. D'une façon générale, considérez que vos clients sont des éléments récalcitrants de votre plan marketing.

Principe n° 2 : Tous vos concurrents harcèlent aussi vos clients

Vous êtes nombreux à rivaliser pour l'attention de ces clients indifférents. Le consommateur moyen est exposé chaque jour à des milliers de messages de marketing (y compris 2 000 annonces publicitaires en moyenne via la télévision, la radio, les panneaux d'affichage et la presse). Il ne remarque même pas la majorité de ces messages. Parmi ceux qu'il remarque, la plupart sont immédiatement

oubliés et seuls quelques-uns parviennent à toucher la surface de sa conscience.

Toutes ces annonces publicitaires font partie du paysage. Pour communiquer votre message, vous devez donc sortir du lot, c'est-à-dire être plus remarquable (en dépensant davantage d'argent), plus attrayant (en communiquant mieux) ou plus intelligent (en trouvant de nouvelles stratégies de communication).

Associée au manque d'attention de la part des consommateurs, la banalisation de la publicité fait du marketing la plus difficile de toutes les formes de communication. Parfois, il me semble plus aisé d'apprendre le langage des signes à un chimpanzé que de convaincre des millions de consommateurs de changer de lessive !

Principe n° 3 : Beaucoup de vos collègues vous prennent pour un hurluberlu

N'oubliez pas que toute votre entreprise est orientée dans une direction opposée à la vôtre. Vous êtes la seule personne à être capable de voir les choses du point de vue de vos clients (même si cela vous coûte). Par conséquent, vous travaillez toujours à contre-courant. Soyez patient et persévérant. Vous devez défendre le point de vue de vos clients et créer des coalitions d'employés tournés vers le consommateur, afin de convaincre votre entreprise de soutenir et de mettre en œuvre un plan marketing efficace.

Principe n° 4 : Vous ne pouvez pas mettre votre plan à exécution sans vos collègues

En tant que membre du service marketing, vous n'avez aucun contrôle sur la plupart des points d'influence susceptibles de faire

basculer le comportement des consommateurs en votre faveur. Vous devez donc créer des liens avec les autres services de votre entreprise et même avec d'autres entreprises. Les autres membres de votre entreprise n'ayant pas la même perspective que vous, dans un premier temps, ils résisteront à vos efforts de coordination (voir principe n° 3). Persévérez – vous avez besoin d'eux ! Si vous faites cavalier seul, vous allez droit à l'échec. Pour réussir, travaillez en réseau et créez des coalitions.

Principe n° 5 : Il ne suffit pas d'être bon – il faut être meilleur que les autres

Le marketing est un domaine dans lequel la concurrence est rude. Vous rivalisez pour l'emplacement en rayon, l'attention des prospects et la loyauté des clients. Vous vous battez pour devenir et rester un des leaders du marché en lançant de nouveaux produits, en cassant les prix ou en adoptant de nouvelles technologies. Vous innovez en termes de production et de distribution, afin d'améliorer votre produit et d'en faciliter l'accès à vos clients. Vous faites tous ces efforts – aussi pénibles et coûteux soient-ils – parce que, si vous ne les faites pas, vos concurrents vous écraseront. Les marketeurs n'ont pas un penchant naturel pour l'innovation. Ils n'ont tout simplement pas le choix. C'est la dure loi de la concurrence.

Dites-vous que tout ce que vous avez fait l'année dernière n'est pas assez bien pour cette année. Vos concurrents sont en constante évolution et vous avez tout intérêt à évoluer plus vite qu'eux. Même si vous êtes sur la bonne voie, vous devez courir plus vite que les autres. Votre rôle est d'innover et d'orienter votre entreprise vers de nouvelles approches, plus efficaces. Peut-être n'aimez-vous pas l'idée de porter ce chapeau – du reste, vos collègues des autres services ne veulent pas que vous le portiez –, mais il faut bien que

quelqu'un s'assure que les salariés auront leur prime l'année prochaine !

Principe n° 6 : Le marketing doit être (mais n'est probablement pas) l'activité la plus créative de votre entreprise

Qu'est-ce qui fait le succès du marketing ? Avec le recul, on ne peut que constater que les opérations de marketing les plus réussies sont les plus créatives. Personne n'a jamais inventé un nouveau produit, créé un slogan publicitaire percutant ni conçu un programme intelligent en suivant des instructions à la lettre ou en jonglant avec des chiffres. Bien sûr, ce livre est rempli d'instructions et de chiffres qui, nous l'espérons, vous seront utiles mais qui ne constituent qu'un tremplin pour votre imagination. Vous devez faire preuve de créativité, et nous ne pouvons le faire à votre place.

En marketing (contrairement aux autres activités de l'entreprise), tout ce que vous faites doit être unique. Vous ne pouvez pas utiliser indéfiniment la même annonce publicitaire, vendre chaque année le même produit, ni avancer les mêmes arguments commerciaux avec tous les clients. Le travail du service marketing est en constante évolution.

D'accord, vous admettez que la créativité est un aspect essentiel du marketing. Mais le reste du monde n'en est malheureusement pas encore là. La plupart des entreprises essaient de gérer le marketing comme n'importe quel autre service. Elles ne proposent aucune formation en créativité avant de confier aux employés un poste dans le service. Ceux-ci doivent faire leurs armes seuls, le plus souvent en nageant à contre-courant. C'est pourquoi nous avons consacré un

chapitre entier à la créativité dans le marketing ([chapitre 14](#)).
Accordez-lui toute l'attention qu'il mérite.

Principe n° 7 : Le marketing doit être (mais n'est probablement pas) l'activité la plus logique de votre entreprise

La créativité ne suffit pas. Les marketeurs doivent avoir l'esprit à la fois artistique et scientifique. Imaginez : Marie, qui est responsable marketing, chante tranquillement sous la douche et, soudain, une idée géniale lui traverse l'esprit. Pour s'en souvenir, elle la griffonne immédiatement sur le miroir de la salle de bains à l'aide d'un bâton de rouge à lèvres. Elle enfle un tailleur sobre, se rend au bureau, et se met au travail pour tester son idée au moyen d'études de marché, de prévisions de ventes, d'évaluations de l'élasticité-prix, etc. C'est exactement ce que vous devez faire. Il vous faut être à la fois un visionnaire à l'esprit ouvert et un comptable concentré sur les chiffres. À l'image du Minotaure, vous devez avoir une tête de scientifique sur un corps d'artiste. Cela vous donne un drôle d'air, mais c'est la clé du succès.

Le marketing stratégique

Développer une approche
stratégique du marché



DANS CETTE PARTIE...

Après avoir passé en revue l'histoire du marketing et les principes généraux de l'approche marketing, il est maintenant temps de comprendre comment s'organise la mise en œuvre d'une stratégie marketing.

Cette partie va d'abord vous montrer comment les études de marché peuvent vous permettre de mieux cerner et analyser votre marché et les attentes de vos clients. Il s'agira ensuite de passer en revue les principes clés d'une démarche marketing en s'appuyant sur les notions de segmentation, de ciblage et de positionnement.

Puis nous verrons comment cette démarche marketing peut s'orchestrer avec les différentes variables du marketing mix. Il s'agira donc de voir quelles règles peuvent vous aider dans l'élaboration d'une offre qui fasse sens pour vos clients, dans la définition d'une stratégie de prix adaptée, dans le choix d'un mode de distribution efficace et dans l'élaboration d'une stratégie de communication percutante.

By 4\$\$!!/!

Chapitre 4

Savoir analyser votre marché et vos clients

DANS CE CHAPITRE :

- » Comprendre et évaluer les envies du client
 - » Savoir analyser un marché
 - » Savoir où et comment trouver des informations pertinentes
 - » Comprendre les différents types d'études de marché
-

L'objectif du marketing est d'entrer en contact avec les clients et de les inciter à acheter, utiliser et acheter de nouveau votre produit. Cette tâche est difficile, car, en général, votre entreprise est le cadet des soucis de vos clients. Ceux-ci ne s'intéressent qu'à leurs envies, à leurs désirs – les égoïstes ! Vous devez donc leur prouver qu'il est dans leur intérêt d'acheter, d'utiliser et d'acheter de nouveau votre produit. Il vous faut donc vous demander en quoi votre produit est meilleur que celui de la concurrence. Ce type de question peut vous aider à mieux définir votre stratégie marketing, à faire de meilleures prévisions des ventes et à choisir les messages clés de votre stratégie de communication. Un peu de recherche marketing peut parfois améliorer grandement l'efficacité de votre marketing.

Pourquoi les études de marché ?

On estime qu'1 % des entreprises font 90 % de la recherche marketing. La plupart des multinationales font de nombreuses recherches en étudiant leurs clients sous tous les angles. Il en résulte

des kilomètres de rapport d'études que les marketeurs n'ont généralement pas le temps de lire et encore moins d'analyser. Beaucoup de marketeurs passent en fait plus de temps à analyser des données qu'à les utiliser pour définir une stratégie d'approche du marché. Ce n'est évidemment pas ce que nous recommandons ici.

L'idée de ce chapitre est de vous aider à adopter une forme de curiosité en partageant quelques façons simples et efficaces d'apprendre des choses sur le marché, vos clients et la concurrence. N'oubliez pas que le marketeur doit toujours remettre en cause certaines conventions et donc certaines manières de penser le marché et les clients.

C'est notamment à cela que sert la recherche marketing.

Règle n° 1 : Analyser votre part de marché

Dans cette section, vous allez comprendre pourquoi il est important de raisonner en termes de part de marché. Plus vous avez de poids par rapport à vos concurrents, plus vos coûts sont bas, plus vous avez d'impact sur le comportement des clients et plus vos possibilités de distribution sont variées.

Votre *part de marché* est votre pourcentage de ventes par rapport à l'ensemble des ventes réalisées pour votre type de produit. Si vous vendez pour 2 millions d'euros de dents de requin et si le chiffre d'affaires mondial du marché s'élève à 20 millions d'euros par an, vous avez une part de marché en valeur de 10 %. C'est aussi simple que cela – enfin presque.

Choisir une unité

On distingue souvent la part de marché en volume (qui se compte en nombre d'unités vendues) et la part de marché en valeur (qui se compte en chiffre d'affaires). Quelle unité choisir pour évaluer vos ventes ? Peu importe en définitive. Vous pouvez compter en euros, en dollars, en conteneurs ou en grammes, à partir du moment où vous *utilisez toujours la même unité*. Autrement dit, utilisez la même unité de mesure pour évaluer vos ventes et les ventes du marché. Il faut surtout éviter de mélanger les genres. Choisissez donc une unité de mesure adaptée à votre produit, que les clients se représentent aisément, fondée sur des informations faciles à obtenir.

Définir le marché de référence

Quel type de produit vendez-vous ? Voilà une autre question stratégique importante. Si vous vendez des grains de maïs soufflés, sucrés ou salés, vous êtes manifestement dans le pop-corn. Mais il existe beaucoup de sortes de pop-corn : celui qu'on fait cuire à la poêle, celui qu'on passe au four à microondes, celui qui est déjà prêt dans un sac, celui qu'on achète frais à un stand. Sans parler du pop-corn enrobé de chocolat et des gâteaux de riz saveur pop-corn. Sur ce marché, comme dans beaucoup d'autres, il est difficile de fixer des limites. Si vous définissez un marché relativement vaste, les ventes du marché global seront évidemment plus élevées, ce qui rendra votre part de marché plus petite. Autrement dit, votre part de marché ne sera pas la même selon vos calculs. Comment faire ?



Interrogez vos clients. Achètent-ils toutes les sortes de pop-corn que nous avons énumérées précédemment ou simplement certaines variétés ? Ce qui compte, ce sont les *perceptions des clients*, c'est-à-dire la façon dont les clients perçoivent votre produit. Demandez-leur quelles sont leurs options d'achat, puis intégrez toutes ces options dans votre définition du marché. Dans le cas du pop-corn, les options

peuvent être limitées, par exemple, à la version non cuite du produit. Une fois que vous avez cette information, vous pouvez circonscrire le marché de référence qui vous concerne.

Ce qui est important, c'est de raisonner en termes de marché de référence en prenant en compte des produits ou services qui sont substituables pour un client.

Il ne faut donc pas limiter son approche du marché à la concurrence directe (les produits similaires) mais intégrer comme nous l'avons vu au chapitre précédent les produits substituables en usage ou en termes d'allocation budgétaire. Le principal concurrent d'un magasin de meubles de jardin est par exemple l'agence de voyages, car le client peut hésiter entre la possibilité de racheter une table et des fauteuils de jardin et s'offrir un week-end à Venise avec sa femme. De la même façon, il peut avec le même budget s'acheter un écran plat, équiper sa famille en VTT ou en matériel de camping. Tous ces produits, aussi divers soient-ils, sont donc en concurrence les uns avec les autres du point de vue du client, or c'est ce seul point de vue qui compte !

Vous informer sur la taille et la croissance du marché

Pour calculer votre part de marché, vous devez évaluer la totalité des ventes de ce marché. Cela va vous demander un peu de recherches, alors, pendant que vous y êtes, pourquoi ne pas en profiter pour recueillir quelques informations concernant l'historique du marché – le montant des ventes au cours des cinq ou dix dernières années, par exemple ? Ces informations vous permettront de connaître le taux de croissance du marché – un indicateur essentiel de son potentiel pour vous et vos concurrents.



Pour obtenir ces informations, adressez-vous aux associations professionnelles ou aux entreprises d'études marketing, dont la plupart calculent les ventes de l'année dans différentes catégories de produit. Pensez aussi aux revues professionnelles, qui publient la taille et les tendances du secteur au moins une fois par an. Si vous êtes en concurrence avec des entreprises publiques, rendez-vous dans une bibliothèque pour consulter les rapports annuels, qui décomposent généralement les ventes en plusieurs catégories.



Ces informations sont aussi de plus en plus présentes sur le Web. Pour une recherche par mots clés, saisissez le nom de votre produit ainsi que « chiffre des ventes » ou « taille du marché ».



Votre produit fait partie d'une gamme de produits. Par exemple, pour calculer sa part de marché, une entreprise de prêt-à-porter pour hommes peut diviser les ventes du marché global par le montant de ses propres ventes. Mais si la gamme de produits de l'ensemble du marché est trop vaste par rapport à celle que propose l'entreprise, celle-ci doit faire des recherches plus approfondies. Si vous êtes dans ce cas, demandez à vos distributeurs ou à vos détaillants de vous indiquer le montant de leurs ventes concernant votre catégorie de produits, telle que vous l'avez définie. Au besoin, faites appel à une entreprise d'études marketing pour la réalisation d'une étude auprès de vos clients. Essayez de distinguer les produits de votre marque des produits de la concurrence dans la consommation de vos clients pour établir un pourcentage. En général, les grandes entreprises réalisent elles-mêmes des études annuelles pour obtenir des informations cohérentes et fiables sur leur part de marché.

Évaluer votre part de marché en un clin d'œil



Voici une méthode plus simple pour évaluer rapidement la taille du marché et votre part de marché, si vous n'avez pas beaucoup de temps devant vous :

1. Évaluez le nombre de clients de votre marché (combien de personnes sont susceptibles d'acheter du dentifrice dans votre pays ? combien d'entreprises font appel à un consultant dans votre ville ?).
2. Évaluez la quantité achetée par chaque client, en moyenne, par an (six tubes ; soixante entreprises).
3. Consultez les registres des ventes ou interrogez quelques individus pour rendre cette estimation plus précise.
4. Multipliez les deux chiffres pour obtenir la taille du marché global annuel, puis divisez le résultat par le montant de vos ventes pour connaître votre part de marché.

Évaluer les attentes de vos clients

Vos clients ont-ils besoin de vos produits ? *Vraiment* besoin ? Les trouvent-ils indispensables ? Il est permis d'en douter ! La plupart de vos clients vous accordent une fidélité fragile et très relative. La plupart savent qu'ils peuvent vous remplacer facilement. Ils sont libres de toute obligation. Bref, ils sont volages ! Et dans la plupart des cas, ils vous ignorent, refusent d'acheter ou, pire encore, s'adressent à vos concurrents. Les ingrats... Tant pis, il y a d'autres clients, vous direz-vous peut-être. Il suffit d'en chercher d'autres. Non, soyez proactif !



Votre première tâche en termes de stratégie consiste donc à réfléchir à ce que vos clients veulent et à ce qu'ils attendent d'un tel produit. Si vous satisfaites leurs désirs et leurs attentes, et si vous le faites si bien que vous parvenez à les surprendre agréablement, vos efforts de marketing porteront leurs fruits.

Identifier les envies

On dit que nos envies sont nombreuses, mais que nos besoins sont rares. Ce dicton est empreint de sagesse. On peut probablement compter les besoins d'un être humain sur les doigts des deux mains : nourriture, abri, amour, accomplissement, respect, détente, etc. Nos envies sont nombreuses et variées, mais elles visent toutes à satisfaire nos besoins primaires. Ce qui caractérise le marketing, c'est qu'il réponde à des envies et des désirs davantage qu'à des besoins.

Si vous avez effectivement envie d'un nouveau téléphone portable, vous n'en avez pas pour autant besoin. Votre vie n'en dépend pas. Vous achèterez autre chose. Les clients font preuve de flexibilité lorsqu'ils cherchent à satisfaire leurs envies – à condition qu'ils parviennent à satisfaire leurs besoins sous-jacents.

En tant que marketeur, vous devez penser à votre offre en termes d'envies et de bénéfices. Quels bénéfices votre produit peut-il satisfaire – et dans quelle mesure les satisfait-il ? Mais aussi quelles envies est-il susceptible de satisfaire et comment se positionne-t-il par rapport aux autres moyens de les satisfaire ?

Le nombre et la variété des envies sont des avantages non négligeables. Les envies de l'être humain sont illimitées. Cela vous permet de donner libre cours à votre créativité. Songez sans cesse à toutes les nouvelles envies qui peuvent surgir. Si vous avez envie de goûter quelque chose de nouveau pour le déjeuner – parce que vous en avez peut-être assez de la cantine, des sandwiches, ou des salades –, que peut-on vous proposer qui puisse vous titiller les papilles ? Des nems ? Un croissant au jambon ? Un panini ? Un kebab ? L'imagination est la seule limite lorsqu'il s'agit de créer ou de modifier les envies des consommateurs.

Pour faire preuve de créativité en matière d'envies, vous pouvez aussi redéfinir les besoins sous-jacents satisfaits par un produit.

Lorsque vous réfléchissez aux besoins et aux envies de vos clients, faites preuve de perspicacité et de créativité (pour en savoir plus sur le rôle de la créativité dans le marketing, reportez-vous au [chapitre 14](#)). Si vous ne trouvez pas sans cesse de nouveaux moyens de satisfaire les besoins, vous perdrez vos clients actuels et vous n'en obtiendrez pas d'autres.

Quels sont les insights sur votre marché

L'insight est la formulation d'un problème rencontré par un consommateur dans un univers de produits. Un problème rencontré par un client résulte d'un hiatus entre ce qu'il souhaiterait et ce qu'il expérimente dans la réalité. Ce hiatus suscite une émotion qu'il vous faut essayer de capturer dans un insight. Attention, il faut essayer de formuler cet insight avec des mots des clients, et pas avec les vôtres.

Par exemple, qui n'a entendu sa compagne s'exclamer le matin devant son armoire qui regorge de vêtements : « Ah là là, je n'ai vraiment rien à me mettre ce matin ! » Voici un insight qui a permis à des marques comme Zara, H & M ou Etam de proposer des concepts de fast fashion avec des collections qui tournent en permanence et qui permettent de se refaire un look pour un petit budget.

La collection « Pour les Nuls » que vous tenez entre les mains répond à un insight très clair, qui repose sur l'idée que de nombreuses personnes qui n'ont pas forcément gardé un bon souvenir de l'école aimeraient acquérir rapidement les notions élémentaires d'un domaine de façon ludique et « sans se prendre la tête ». Vouloir devenir intelligent tout en s'amusant est un insight typique de beaucoup de lecteurs de la collection.

La formulation de l'insight vous permet de clarifier ce que votre produit va réellement pouvoir proposer à ses clients. Par-delà ce que

les clients recherchent dans votre univers de produits, il faut essayer de comprendre quel problème du client vous allez pouvoir régler. N'oubliez pas que le marketing et les marques existent pour régler des problèmes qui se posent dans la vie quotidienne. C'est pourquoi le marketing sert essentiellement à ajuster les frottements ou les incompatibilités entre l'offre et la demande.

Règle n° 2 : Savoir à l'avance ce que l'on cherche

Spontanément, vous avez probablement tendance à rassembler de nombreuses informations et à réfléchir après à ce que vous allez en faire. Vous faites d'abord des recherches et vous analysez ensuite. Or, c'est une véritable perte de temps. Ce n'est pas parce que vous vous immergez dans les chiffres que vous allez avoir une idée géniale. Vous ne ferez que retarder les résultats de vos recherches.

Déterminer les décisions à prendre



Pour que votre recherche en marketing soit efficace, commencez par *analyser les décisions que vous allez devoir prendre*. Par exemple, imaginez que vous soyez responsable d'un logiciel créé il y a deux ans et utilisé par les PME pour l'élaboration de leurs plans marketing. En tant que chef de produit, quelles décisions allez-vous devoir prendre ? Quelles questions devez-vous vous poser ? Voici quelques exemples :

- » Devons-nous lancer une mise à jour ou continuer à vendre la version actuelle ?
- » Notre plan marketing actuel est-il suffisamment efficace ou devons-nous le revoir ?
- » Notre produit est-il bien positionné ou devons-nous en modifier l'image ?

Avant d'entamer vos recherches, réfléchissez à ces questions. Vos objectifs sont les suivants :

- » Identifiez les possibilités qui s'offrent à vous de façon réaliste pour chaque décision.

- » Évaluez le degré d'incertitude et de risque pour chaque décision.

Ensuite, pour chaque décision comportant une incertitude ou un risque, vous devez :

- » Vous poser des questions dont les réponses vous aideront à réduire ce risque ou cette incertitude.
- » Et, à ce stade seulement, commencer vos recherches !

Au cours de ce processus de réflexion, vous découvrirez peut-être que les recherches ne sont plus nécessaires. Par exemple, si votre patron a déjà décidé d'investir dans la mise à jour de votre base de données clients, vous n'avez plus à faire de recherches pour prendre une décision à ce sujet. En revanche, certaines questions donnent lieu à des recherches. Dans ce cas, posez-vous d'autres questions pour réduire le degré d'incertitude concernant la décision à prendre ou pour découvrir de nouvelles possibilités.

Par exemple, prenons la question : « Notre produit est-il bien positionné ou devons-nous en modifier l'image ? » Pour y répondre, vous pouvez faire des recherches pour savoir comment votre produit est perçu en termes de qualité et de performances, quel est son potentiel par rapport à la concurrence et quelle personnalité lui est attribuée. Lorsque vous aurez les réponses à toutes ces questions, vous serez plus à même de prendre une bonne décision.

Du quali ou du quanti ?

Il est important de garder à l'esprit qu'il existe deux modes d'investigation privilégiés :

- » L'approche quantitative qui est de loin la plus utilisée en marketing tâche de mesurer de façon la plus objective une réalité de marché et de consommation. On part du principe qu'il existe une réalité objective et qu'il s'agit de décrire cette réalité. Si vous souhaitez lancer un nouveau concept de produit pour le petit déjeuner, il vous faut par exemple comprendre ce que les clients de votre marché cible consomment le matin.
- » Une étude quantitative vous fournit des informations sur ces questions :
 - Qui prend un petit déjeuner (en fonction de l'âge, du sexe, de l'occupation, etc.) ?

- Où prend-on son petit déjeuner ?
- À quelle heure prend-on son petit déjeuner ?
- Que consomment les individus le matin (du café, des tartines, des viennoiseries, etc.) ?
- Quelle est la fréquence du petit déjeuner ? (en prend-on tous les jours ou pas ?)
- Quelle est la durée du petit déjeuner ?
- Quels sont les produits et les marques consommés ?
- Etc.

Dans cette logique on essaie de chiffrer la réalité du petit déjeuner. Il est alors possible d'identifier des trous dans le marché, c'est-à-dire des poches de croissance possible.

L'outil privilégié de ce type d'enquête est le questionnaire qui permet avec des questions ouvertes et fermées de quantifier un phénomène.

Par contre, ce type d'études ne permet pas de comprendre le petit déjeuner comme pratique familiale et culturelle, puisqu'il en reste à une approche descriptive et analytique de cette pratique alimentaire.

On aura donc tendance à compléter cette première approche avec une étude qualitative.

L'approche qualitative vise non pas à décrire mais à comprendre un phénomène en profondeur. Elle s'appuie sur d'autres types de méthodes qui sont notamment l'observation, l'entretien en profondeur, l'immersion pendant quelques jours dans une famille, les récits de vie, etc. Si nous reprenons l'exemple du petit déjeuner, une étude qualitative va s'appesantir sur :

- » Le rôle symbolique du petit déjeuner
- » Les moments d'échange pendant le petit déjeuner
- » La signification personnelle et sociale des produits consommés
- » Les gestes du petit déjeuner (griller du pain, se faire un café, etc.)

Approche	Qualitative	Quantitative
Objectifs	Énumérer Explorer Comprendre	Identifier Prédire Hiérarchiser Visualiser
Questions d'études	Pourquoi ? Comment ? Dans quelles conditions ?	Qui achète quoi ? Quand ? Combien ? Quelles sont les variables explicatives ?
Hypothèses sous-jacentes	Interprétation en profondeur et subjective des faits Réalité multiple	Faits mesurables, démontrables, vérifiables, reproductibles
Limites	Subjectivité Généralisation des résultats	Approche en surface Rationalisation des discours

Règle n° 3 : Savoir où trouver de l'information

Il existe de multiples sources d'informations. On distingue d'une part les données secondaires et les données primaires qui sont déjà accessibles et que vous pouvez vous procurer, sachant que certaines sont facilement accessibles et gratuites alors que d'autres sont payantes. Les données primaires sont celles que votre étude va générer. Ce sont des informations de première main !

Données internes et externes

Les données internes viennent des conversations que vous pouvez avoir avec vos collègues de différents départements. La machine à café est à ce titre un endroit stratégique pour recueillir des informations. Il peut également s'agir des conversations que vous avez avec des commerciaux, des distributeurs, des fournisseurs ou bien évidemment des clients.

Les données externes proviennent de plusieurs sources :

- » Les études que vous pouvez consulter gratuitement
- » Les bases de données

- » Les études ou rapports fournis par des entreprises d'études
- » Les panels consommateurs : il s'agit de clients qui sont interrogés de façon périodique par des panelistes sur leurs pratiques d'achat et de consommation, leurs goûts, leurs préférences, etc. Souscrire à un tel panel permet de comprendre certaines pratiques de consommation et également de tester la réception de votre produit auprès du panel.
- » Les panels distributeurs sont des enquêtes menées à intervalles réguliers auprès des distributeurs et qui permettent de suivre l'évolution des prix, des parts de marché, des offres promotionnelles, des ruptures de stock et de la présence ou non de vos produits dans ces magasins. La souscription à un tel panel est très fortement recommandée si vous opérez sur un marché de grande consommation.
- » Les données primaires que vous pouvez obtenir en administrant des questionnaires, en conduisant des entretiens avec des clients ou des distributeurs ou en organisant des réunions de groupe (les *focus group*).
- » L'observation, sur laquelle nous nous permettons d'insister, car c'est toujours la première source d'information qui vous permet de comprendre comment les clients se comportent (alors qu'un questionnaire ne permet que de mesurer des attitudes et non pas des comportements) ! Toutes les grandes idées marketing, du Post-it au livre de poche en passant par le Macintosh et la Nike Air, sont nées d'observation marketing.

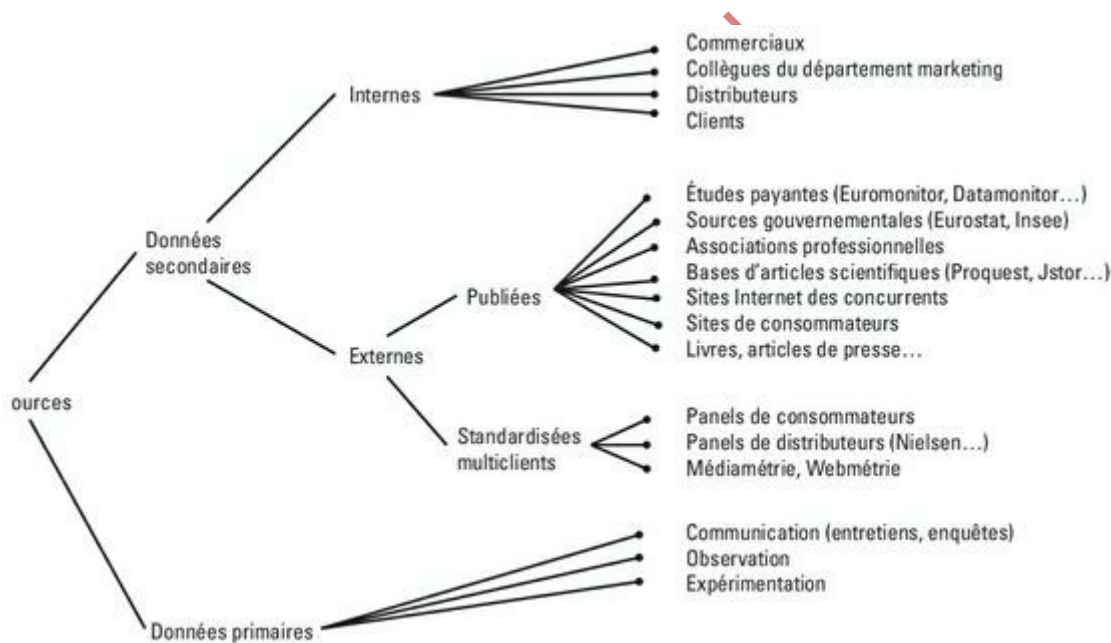


FIGURE 4-1 : Les différentes sources d'information.

Les informations gratuites font généralement partie de ce qu'on appelle les *informations secondaires*, c'est-à-dire déjà rassemblées ou publiées par quelqu'un d'autre (de seconde main). Certaines informations secondaires sont gratuites, d'autres sont vendues par des professionnels de la recherche en marketing. Mais, dans les deux cas, elles sont (presque) toujours moins coûteuses que les

informations primaires, que vous recueillez vous-même en fonction de vos propres besoins.

Vous pouvez recueillir des informations primaires en consultant des études de toutes sortes ou en observant le marché, par exemple. Nous étudierons les méthodes de recherche d'informations primaires et secondaires plus loin dans ce chapitre.



Ne sous-estimez pas l'importance des sources secondaires. Vous pouvez apprendre beaucoup à partir du travail des autres. Et vous ferez beaucoup d'économies en associant les informations secondaires gratuites et celles qui sont en vente. Le budget d'un projet de recherche fondé uniquement sur des sources secondaires s'élève en moyenne à quelques centaines ou milliers d'euros. En revanche, un projet de recherche fondé sur des sources primaires comportant une ou plusieurs études coûte au minimum 10 000 euros, voire beaucoup plus.

Vous pouvez toujours trouver des informations gratuites

Des informations circulent dans le monde entier. Aussi, avant d'acheter un rapport ou de faire appel à des professionnels de la recherche en marketing, essayez d'obtenir des informations gratuites (ou, au moins, peu coûteuses).



Les informations gratuites sont souvent anciennes et incomplètes. Vous devrez donc effectuer des dépenses pour pouvoir répondre correctement aux questions que vous vous posez. Mais les informations gratuites vous permettront de débroussailler le terrain et d'émettre des hypothèses que vous n'aurez plus qu'à vérifier. Et parfois, avec un peu de chance, elles vous suffiront.



N'oubliez pas la richesse des informations que vous pouvez glaner en interne. Il est parfois inutile de se lancer dans de longues et coûteuses études de marché pour finalement savoir des choses que certains de vos collègues savaient déjà.

TABLEAU 4-2 Les sources de données internes et les informations qu'elles vous permettent d'obtenir

Les différentes sources internes possibles	Les informations qu'elles offrent
Les statistiques de vente	Évolution globale du chiffre d'affaires Répartition des ventes par critères (zone géographique, produit, vendeur) Contribution des produits à la réalisation du résultat final
Le fichier client	Ventilation des clients par critères Évaluation de la qualité des clients fidèles, nouveaux et perdus
Les bibliothèques d'école de commerce ou d'université	Toute information préalablement recherchée et analysée
Les rapports des vendeurs	Étude de satisfaction ou d'insatisfaction des clients à l'égard des produits ou du marketing mix de l'entreprise À l'égard du marketing mix des entreprises concurrentes Étude des avis des vendeurs concurrents
Les réclamations et suggestions des clients	Les critiques des clients Leurs attentes à l'égard des produits ou du marketing mix de l'entreprise
Les membres de l'entreprise	Des informations sur l'entreprise Des informations sur la concurrence

Règle n^o 4 : Utiliser tous les domaines de recherche à disposition

La recherche en marketing fait intervenir toutes sortes de disciplines. Elle ne se limite pas à un seul domaine. Les informations dont vous avez besoin dépendent de beaucoup de choses, notamment de votre

capacité à cibler la spécialité qui va vous permettre de prendre votre décision ou de résoudre votre problème.

Vous pouvez effectuer des visites dans vos magasins pour voir si votre matériel de promotion sur le lieu de vente est disposé correctement. Vous pouvez faire une enquête auprès des clients pour savoir ce qu'ils pensent de ce matériel de promotion. Ou bien vous pouvez faire une étude sur la façon dont le nouveau packaging de votre produit est perçu par les clients. Si vous travaillez dans un cabinet d'experts-comptables qui souhaite augmenter sa part de marché, vous pouvez faire des recherches pour découvrir comment les entreprises perçoivent les services comptables qui leur sont proposés. Si vous venez de créer une annonce publicitaire, vous pouvez la tester pour en vérifier l'efficacité avant de la diffuser. Peut-être souhaitez-vous connaître les nouveaux produits ou plans marketing de vos concurrents pour pouvoir préparer une contre-attaque à l'avance. Ou peut-être aimeriez-vous savoir si vos produits ou services marcheraient sur les marchés asiatiques et comment trouver des distributeurs dans cette région.

Et si vous ne pouvez pas effectuer vos recherches vous-même, vous pouvez faire appel à des spécialistes de la recherche en marketing. Ils vous seront d'une aide précieuse, notamment pour recueillir des informations primaires.

Rechercher des informations secondaires

Les *informations secondaires*, comme nous les avons définies plus haut, sont des informations rassemblées préalablement par quelqu'un d'autre que vous. Généralement moins coûteuses, elles doivent constituer le point de départ de votre recherche. Les informations primaires suivront, uniquement si elles s'avèrent utiles.

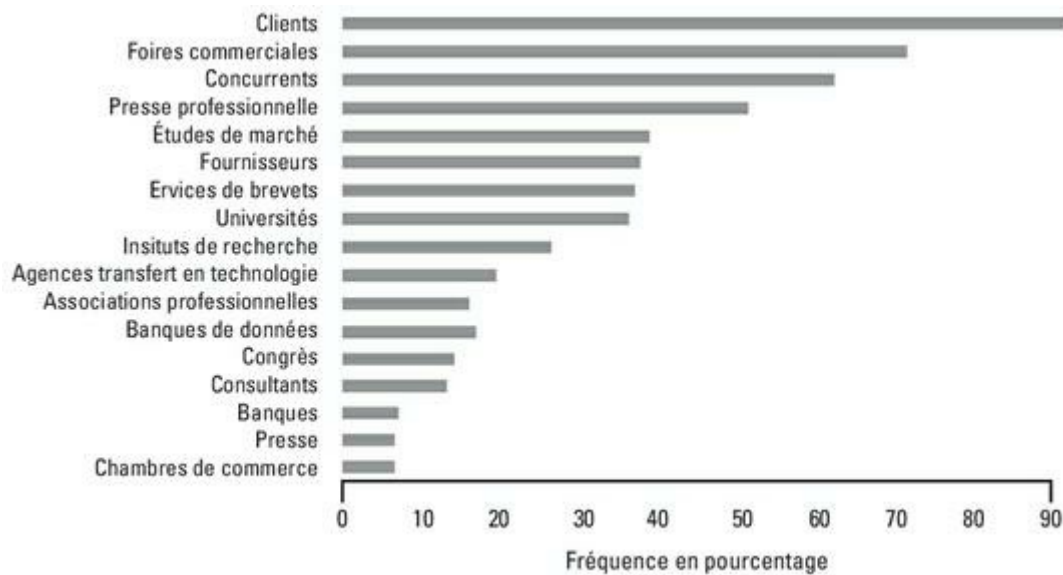


FIGURE 4-2 : Quelles sont les sources d'information les plus prisées par les entreprises ?

Où trouver des informations secondaires ? Les meilleures sources d'informations secondaires, gratuites ou presque, sont les sources gouvernementales. Quasi tous les gouvernements rassemblent de nombreuses données sur l'activité économique, la taille de la population et les tendances du pays. Les chambres de commerce mettent aussi à votre disposition un grand nombre d'informations sur les activités des entreprises de tous les secteurs.

Données démographiques

Les données démographiques – les statistiques relatives à une population – sont très peu consultées. Pourtant la composition ethnique d'un marché, son âge moyen ou sa principale catégorie socioprofessionnelle donnent des indices non négligeables sur sa possible évolution. Par exemple, les populations des États-Unis, du Canada, de la plupart des pays d'Europe et du Japon vieillissent. Qu'est-ce que cette tendance implique pour les marketeurs ?

Rien à première vue. Qu'est-ce que cela peut bien faire si le Français moyen a un ou deux ans de plus qu'il y a dix ans ? Vous pouvez

toujours cibler vos produits en fonction des différentes catégories d'âge sans vous soucier de la tendance démographique à long terme.

Mais, si vous y regardez de plus près, vous découvrirez toutes sortes d'opportunités. Vous trouverez par exemple beaucoup de données sur les seniors, car ce segment est de plus en plus important dans la plupart des pays industrialisés. Les seniors ont un ensemble de valeurs et de comportements qui les rend faciles à cibler. Ils ont des attentes communes. Par exemple, ils ont envie d'un packaging facile à lire et de commandes faciles à utiliser. Ils ont aussi un revenu relativement élevé, la majeure partie des richesses étant détenue par la tranche la plus âgée de la population. Avec le vieillissement de la population, ce segment de marché est de plus en plus attractif.

Ce genre d'opportunité est facile à repérer lorsque l'on est attentif aux données démographiques et autres types d'informations secondaires. Et pourtant, de nombreux marketeurs négligent ces informations peu coûteuses et ignorent les changements importants qui surviennent dans leur marché.

Ventilation des ventes

La ventilation des ventes constitue également une mine d'informations secondaires, souvent négligée. Quels sont les consommateurs qui boudent le produit ? Quand et pourquoi ? Quels sont les clients les plus importants et les plus rentables ? Dans quelles régions gagnez-vous ou perdez-vous des clients ? Pour répondre à ces questions, consultez les chiffres des ventes de votre entreprise. Et si cela ne suffit pas, lisez les états financiers ou bien interrogez vos vendeurs ou vos distributeurs. Les personnes qui travaillent pour votre entreprise sont les mieux placées pour évaluer vos clients et vos concurrents. Allez les trouver !



Dans les grandes entreprises, où le recrutement augmente sans cesse, il peut y avoir de nouveaux employés issus de la concurrence ou d'autres entreprises de votre secteur. Demandez au responsable du service des ressources humaines d'envoyer ces personnes à votre bureau au cours de leurs deux premières semaines de travail chez vous. Interrogez-les sans leur faire subir aucune pression et sans enfreindre les règles du secret commercial – renseignez-vous sur les limites à ne pas dépasser auprès de votre service des ressources humaines. Les marketeurs profitent rarement des informations dont ces employés disposent sur la concurrence.

Rechercher des informations primaires

Les *informations primaires* se constituent essentiellement de réponses apportées à vos propres questions. En général, vous les obtiendrez en observant les clients pour déterminer leur comportement ou en leur posant des questions oralement ou par écrit.



Voici un panorama des diverses approches que vous pouvez adopter.

Observer vos clients

Il y a quelques années, les responsables de l'aquarium d'une ville européenne ont voulu savoir quelles attractions étaient les plus populaires. Ils ont eu recours à un professionnel pour faire une étude, mais celui-ci leur a dit que c'était inutile. Il leur a simplement conseillé d'observer les traces sur le sol les jours de pluie. Et c'est ainsi qu'ils ont su quelles étaient les attractions les plus populaires. Les traces humides indiquaient clairement les préférences des visiteurs.

Les clients sont partout autour de vous – ils font les magasins, achètent et utilisent vos produits. Vous n'aurez aucun mal à les observer et à tirer des conclusions de leur comportement. Même les entreprises qui vendent à d'autres entreprises et non au consommateur final peuvent recueillir beaucoup d'informations sur leurs clients simplement en les observant. Par exemple, lorsque vous croisez des camions d'une certaine entreprise sur la route, vous pouvez en déduire, d'après leur nombre et leur direction, la zone géographique dans laquelle l'entreprise est la mieux implantée. Il est très facile d'observer, mais la plupart des marketeurs voient, mais n'observent pas. L'observation est la plus sous-estimée des méthodes de recherche.



Commencez par observer un de vos clients lorsqu'il utilise votre produit. Nous avons bien dit *observer* et pas simplement regarder. Prenez un bloc et un crayon, et notez scrupuleusement chaque détail. Que fait le client ? Dans quel ordre ? Combien de temps le fait-il ? Que dit-il ? Semble-t-il satisfait ? Déçu ? Peu intéressé ? Est-il agréablement surpris ? Est-ce que quelque chose se passe mal ? Prenez le plus de notes possible, puis tirez-en des conclusions. Il est presque certain que vous trouverez au moins un indice sur la façon dont vous pouvez améliorer votre produit.

Une observation sur le comportement d'un client vis-à-vis d'un produit ne constitue pas un projet de recherche à elle seule. Mais, si vous demandez à une demi-douzaine de personnes d'observer cinquante clients chacune, vous aurez de quoi effectuer une étude fiable.

Lorsque vous envisagez de recueillir des informations primaires, prenez le temps de réfléchir aux techniques d'observation que vous pouvez utiliser. Il vous faudra plusieurs jours pour être au point, précisément parce que vous avez l'habitude de voir sans

véritablement observer. Les recherches observationnelles doivent être créatives. Ne négligez aucune possibilité.

Effectuer des enquêtes

Les enquêtes auprès des consommateurs constituent l'essentiel de la recherche en marketing. Pour savoir ce que vos clients pensent de votre produit, il suffit souvent de le leur demander. Le seul problème, c'est que les clients ne savent pas toujours ce qu'ils en pensent ni pourquoi ils adoptent tel ou tel comportement. De plus, cette méthode est relativement coûteuse. Cela dit, comme nous allons le voir, l'enquête est un instrument de recherche précieux.

Améliorer un questionnaire

Dans le cadre d'une enquête, on nous demande très souvent de faire des suggestions pour améliorer le questionnaire. C'est bon signe : les marketeurs ont conscience de l'importance de la qualité. Pour obtenir de bons résultats, il vous faut un bon questionnaire.

Si vous avez fait un gros investissement, nous vous recommandons de tester votre enquête sur un petit échantillon de clients, pour vérifier que les questions sont bien comprises et que les réponses sont utiles.

En général, une enquête formelle n'exige pas un gros investissement. Dans ce cas, demandez simplement à vos amis, à vos collègues du service de marketing et quelques clients de vous donner leur avis sur votre questionnaire. Enfin, jetez vous-même un dernier coup d'œil critique sur ce questionnaire avant de le diffuser.

Règle n° 5 : Halte aux idées arrêtées !

Autant il est primordial de savoir ce que l'on recherche quand on se lance dans une étude de marché, autant le processus peut vous

fournir des informations si étonnantes et si inattendues que la meilleure solution consiste à oublier complètement votre postulat de départ et à repartir sur de nouvelles bases à mi-parcours.

Prenons l'exemple d'un chef de produit qui se demande s'il doit repositionner son produit ou non. Si vous vous trouvez dans cette situation, vous pouvez, comme nous l'avons vu, faire des recherches pour savoir comment votre produit est perçu en termes de qualité et de performances, quel est son potentiel par rapport à la concurrence, et quelle personnalité lui est attribuée, etc.

Imaginez que vous réalisiez une étude par téléphone auprès de vos clients potentiels. Vous leur demandez ce qu'ils pensent de votre produit, et là, *78 % des personnes interrogées répondent qu'elles n'ont jamais entendu parler de ce produit.*

Surprise ! Vous avez entrepris des recherches en partant d'une idée erronée, à savoir que le marché connaissait suffisamment bien votre produit pour que celui-ci ait un positionnement précis. Or, il apparaît clairement que le marché ne connaît pas le produit. Vos recherches ont révélé des informations qui ne sont pas celles que vous attendiez mais qui s'avèrent cruciales.



LORSQUE VOTRE APPROCHE EST BONNE MAIS INADAPTÉE

Beaucoup de projets de recherche échouent en raison d'une approche inappropriée. Et la plupart du temps, les commanditaires de l'étude adoptent la politique de l'autruche en refusant d'admettre qu'ils avaient eu tort et en ne réorientant pas leurs recherches.

Lorsque les résultats d'une étude montrent que l'idée de départ était fausse, les commanditaires préfèrent ignorer les réponses des personnes qui invalident leurs hypothèses et faire porter l'analyse uniquement sur la minorité qui a pu répondre aux questions « correctement ». En conservant leur orientation initiale, ils préservent leur ego mais aboutissent à un mauvais plan marketing, car des informations importantes ont été négligées.

Par conséquent, ne vous bornez pas à croire que l'étude est erronée et que c'est vous qui avez raison. Lorsque vous obtenez des résultats inattendus, réfléchissez jusqu'à ce que vous compreniez pourquoi ils sont si différents de l'idée de départ. Peut-être l'échantillon n'était-il pas représentatif ou la question était-elle mal formulée. Quoi qu'il en soit, en général, l'étude a raison et vous avez tort. Mais elle vous donne l'opportunité de découvrir des informations étonnantes sur votre produit et votre marché. Et c'est dans ces conditions que la recherche en marketing donne les meilleurs résultats.

Il ne vous reste qu'une chose à faire : redéfinir votre objectif d'étude. L'heure n'est plus à se poser des questions sur le positionnement de votre produit. Ce qu'il vous faut, c'est une campagne massive de développement de la notoriété de votre marque pour informer le marché de l'existence de votre produit. Concentrez-vous sur ce problème et oubliez tout le reste... enfin presque.

Le bilan : Vos clients sont-ils satisfaits ?

D'une certaine façon, le marketing est très simple. Si les clients sont satisfaits, ils reviendront. Sinon, *adios*. Et comme trouver de nouveaux clients coûte plus cher que de fidéliser les clients actuels (souvent, même si cela dépend de votre secteur), vous ne pouvez pas vous permettre d'en perdre. Ce qui veut dire que vous ne pouvez pas vous permettre de ne pas les satisfaire. Tous les marketeurs doivent

évaluer la satisfaction du client et se fixer des objectifs dans ce domaine.

Malheureusement, bien que les consultants essaient de faire admettre cette idée depuis plus de vingt ans, la satisfaction du client est un aspect du marketing souvent négligé. La plupart du temps, aucune mesure concrète n'est prise.

La plupart des études sur la satisfaction client montrent qu'aucun progrès réel n'est vraiment perceptible. Le client moyen est très insatisfait du service proposé par les restaurants, les compagnies aériennes et les médias.



Si votre entreprise n'augmente pas chaque année la satisfaction de ses clients, vous allez devoir vous mettre au travail. Commencez par trouver un moyen de l'évaluer et communiquez les critères d'évaluation choisis à tous les membres de l'entreprise afin que chacun ait un point de repère.



De nombreux critères d'évaluation ne servent qu'à dissimuler les problèmes. Dans ce cas, c'est comme si on étalait un édredon sur un matelas avant d'en évaluer le confort. Les meilleurs critères d'évaluation sont, au contraire, ceux qui mettent des poids sur le matelas. Plus vous ajoutez d'obstacles, plus les réponses sont utiles !

Par exemple, si vous demandez à vos clients d'évaluer leur satisfaction sur une échelle de 1 à 10, cela n'a pas grand intérêt. Que signifierait un résultat moyen de 8,76 ? Bien sûr, c'est un chiffre relativement élevé, mais les clients sont-ils satisfaits ? Vous ne le leur avez pas vraiment demandé. Pire encore, vous ne leur avez pas demandé s'ils étaient *plus* satisfaits qu'ils ne l'étaient auparavant. Ni si vos concurrents les satisfaisaient *moins* que vous.

La satisfaction du client est une valeur dynamique. Elle change à chaque nouvelle interaction entre le client et le produit. C'est une

course sans fin, dans laquelle vous devez être capable d'évaluer votre position par rapport aux attentes changeantes des clients et aux performances de vos concurrents.

Le taux de satisfaction de vos clients doit être élevé par rapport aux attentes des clients en général et au taux de satisfaction dont jouissent vos concurrents. Sinon, le taux de fidélisation de votre clientèle actuelle diminuera. Posez des questions directes pour savoir si vous vous situez au-dessous ou au-dessus du niveau fixé par les consommateurs. La satisfaction du client est l'ultime objectif de vos activités de marketing. Ne perdez pas de vue cet objectif, qui clôt tout le processus de recherches. Bien sûr, vous avez peut-être besoin de beaucoup d'autres informations pour pouvoir élaborer votre plan marketing ou identifier un problème. Mais rien de ce que vous trouvez n'a d'importance si cela n'est pas lié, directement ou indirectement, à l'augmentation de la satisfaction du client à long terme. Quel que soit l'objet de vos recherches, gardez toujours un œil sur la satisfaction du client – c'est le seul véritable intérêt d'un plan marketing !

Chapitre 5

Quelle démarche marketing ?

DANS CE CHAPITRE :

- » Déterminer à quelle phase de son cycle de vie se trouve votre produit
 - » Cibler votre marché
 - » Définir un positionnement
 - » Clarifier votre stratégie
 - » Vérifier le bon sens de votre stratégie
-

Le chapitre précédent a permis de répondre à la question : « Pourquoi ? », en mettant en évidence les moyens d'identifier les attentes de vos clients.

Il va maintenant s'agir de répondre aux questions : « Quoi ? », ce qui concerne tous les détails importants, et « Comment ? », c'est-à-dire : « Comment convaincre vos clients de votre capacité à répondre à leurs attentes ? »

En vous posant cette question, vous poussez votre raisonnement stratégique plus loin, ce qui vous aidera à donner une orientation précise à votre stratégie marketing.

Essayez de savoir à qui vous vous adressez, c'est-à-dire de définir votre marché cible et ses motivations.

L'idée est d'adopter une véritable démarche marketing qui consiste à identifier des segments porteurs et à proposer une offre adéquate avec un positionnement précis.

Un exemple : la librairie de quartier



Imaginons que vous soyez libraire de quartier. Comme tous vos confrères, vous êtes soumis à la rude concurrence des sites de vente de produits culturels en ligne. Vous vous posez donc la question de savoir comment accroître, si ce n'est stabiliser votre chiffre d'affaires. Comme vous supposez que le marché des lecteurs n'est pas extensible et qu'il vous sera très difficile d'aller chercher de nouveaux clients, vous décidez de vous concentrer sur vos clients actuels.

Vous imaginez les différentes possibilités d'accroître le panier moyen, c'est-à-dire le montant dépensé en moyenne par un client qui achète chez vous.

Plusieurs axes complémentaires sont envisageables, ainsi que l'illustre la figure ci-après :

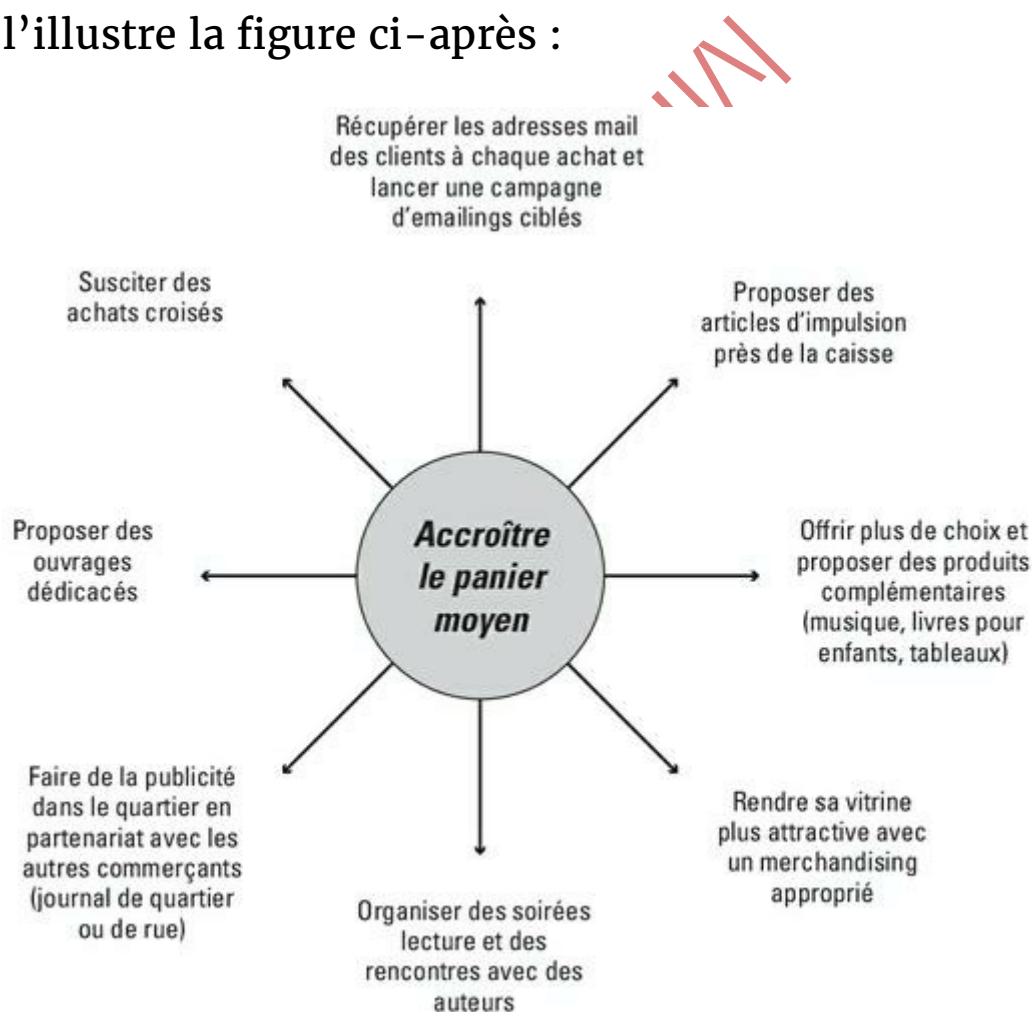


FIGURE 5-1 : Une roue stratégique pour une librairie de quartier.

Ces idées complémentaires font sens parce qu'elles s'organisent autour d'un axe stratégique adossé à un objectif qui est celui d'augmenter le ticket moyen de vos clients.

De l'importance des objectifs

Parler de stratégie, c'est d'abord et avant tout parler d'objectifs. Le marketing est proche de l'art de la guerre en ce qu'il consiste à conquérir des positions et des territoires pour capturer de la valeur.

Il faut donc commencer par fixer vos objectifs.

On peut alors distinguer plusieurs catégories de clients, ce qui est déterminant dans l'élaboration de toute stratégie marketing :

- » Les **non-clients absolus** sont ceux qui n'achètent pas vos produits et ne l'achèteront probablement jamais, car ils n'en ont pas l'usage.
- » Les **non-clients relatifs** ou clients **potentiels** sont ceux qui n'achètent pas vos produits mais pourraient le faire dans un avenir plus ou moins lointain. Il faut ici discerner s'ils n'achètent pas de produits dans la catégorie, auquel cas il faut d'abord les attirer à la catégorie, ou s'ils achètent des produits de vos concurrents, auquel cas il faut les attirer à votre marque.
- » Parmi les **clients actuels**, il convient de distinguer les clients occasionnels qu'il faut fidéliser en essayant de leur faire acheter plus et plus souvent et les gros clients qu'il s'agit de conserver pour éviter qu'ils ne partent à la concurrence.

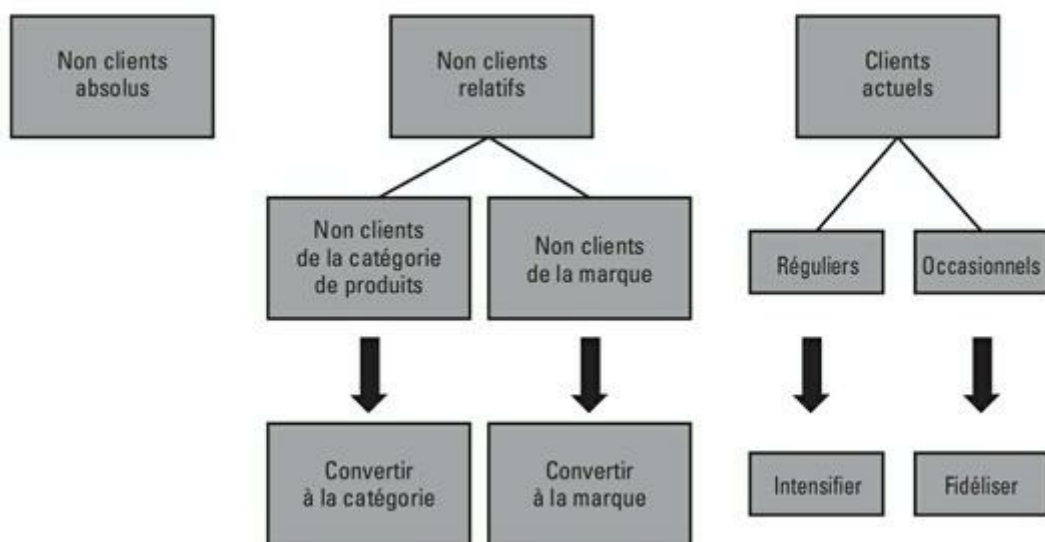


FIGURE 5-2 : Les objectifs marketing.

Fixer des objectifs de part de marché

Le calcul de votre part de marché vous permet de comparer vos activités à celles de vos concurrents d'une période à l'autre. Si votre part de marché diminue, vous êtes perdant. Si elle augmente, vous êtes gagnant. C'est aussi simple que cela. Par conséquent, un bon plan marketing est axé, au moins en partie, sur un *objectif stratégique de part de marché* tel que « augmenter la part de marché de 2 % en lançant une version améliorée du produit et en proposant davantage d'offres d'essai ». En outre, l'analyse du plan de l'année précédente doit s'accompagner d'une étude parallèle de l'évolution de la part de marché. (Si vous ne cherchez pas à savoir ce qui s'est passé et pourquoi votre plan n'a pas donné les résultats escomptés, il n'est pas trop tard pour bien faire !) Si le plan vous a permis de doubler votre part de marché, songez sérieusement à le reconduire ! Mais si votre part de marché a diminué ou si elle est restée inchangée, passez à autre chose.

Devez-vous investir dans l'augmentation de votre part de marché ?

Votre part de marché est un point de repère qui vous permet de vous positionner par rapport à vos concurrents mais aussi un indicateur de la rentabilité future de votre produit. Certains experts pensent que les produits qui dominent le marché ont davantage de succès que les autres. Cette hypothèse est prise très au sérieux dans certaines entreprises, qui abandonnent des marques peu prometteuses afin de concentrer les dépenses sur celles qui ont une chance de remporter la plus grosse part de marché.

Si cette théorie se révèle exacte, vous devez vous consacrer activement à l'augmentation de votre part de marché. Mais devez-

vous abandonner les produits à faible part de marché ? Acquérir des produits à forte part de marché ? Améliorer la qualité et doubler le budget publicitaire des produits moyens pour les propulser en tête du marché ? Toutes ces stratégies sacrifient les bénéfices à court terme dans l'espoir de dégager des bénéfices plus importants à long terme. Par conséquent, elles sont risquées, d'autant qu'elles reposent sur une simple théorie. Faites une analyse approfondie du marché avant de prendre une décision.

Des études montrent que les entreprises ayant une grosse part de marché obtiennent un retour sur investissement plus élevé que la moyenne. L'Institut de planification stratégique (entreprise de conseil de Cambridge, dans le Massachusetts) a créé une base de données très intéressante sur l'impact financier des parts de marché. Cette base de données est axée autour d'unités commerciales (divisions ou filiales d'un marché) et non autour d'entreprises prises dans leur ensemble. Elle est donc orientée sur le marketing. Il en ressort que les unités ayant une grosse part de marché obtiennent un RSI (retour sur investissement : pourcentage de bénéfices par rapport au montant investi) plus élevé.

La base de données suggère également qu'une augmentation de la part de marché conduit à une augmentation proportionnelle du RSI (bien que celle-ci ne représente que la moitié ou le quart de la première en pourcentage).

Élargir votre marché

L'élargissement du marché est la stratégie la plus courante du marketing. L'idée est extrêmement simple : choisissez un nouveau territoire et foncez. Ah, et ne revenez pas avant d'avoir trouvé de l'or !



Votre esprit pionnier peut vous emmener dans une nouvelle zone géographique. Ladurée est devenue une marque connue et distribuée dans les grandes métropoles. De même certains pâtisseries français de renom ont réussi à exporter leur marque à Tokyo, Londres ou New York. Votre esprit pionnier peut aussi vous orienter vers un nouveau secteur. La marque Bonne Maman a su s'appuyer sur sa forte notoriété sur le marché des confitures pour lancer une gamme de biscuits, de desserts au rayon frais et de glaces. C'est ce qu'on appelle une extension de marque réussie, car elle accroît les revenus de l'entreprise et contribue à enrichir la notoriété et l'image de marque : les clients d'un magasin sont en effet davantage exposés à la marque lorsqu'ils font leurs courses à partir du moment où la marque est présente dans plusieurs rayons (et plus seulement le rayon confitures).

Évaluer les risques

Lorsque vous envisagez d'élargir votre marché, n'oubliez pas que cette opération comporte des risques. Vous n'avez aucune expérience des nouveaux marchés dans lesquels vous entrez. De plus, vous êtes peut-être également amené à fabriquer de nouveaux produits – Motorola a fabriqué et commercialisé une nouvelle gamme de PC tout en s'adaptant au fonctionnement du marché chinois.



Les risques augmentent lorsque vous intégrez un *nouveau marché* (on entend par « nouveau marché » de nouveaux types de clients à n'importe quel stade du canal de distribution). Vous devez donc réduire vos prévisions de ventes, du moins pour la première année. Dans quelle mesure ? Personne ne le sait exactement mais, en général, elles sont abaissées de 20 à 50 %, selon le degré de nouveauté du marché pour l'entreprise et ses employés.

Les risques augmentent aussi lorsque vous lancez de *nouveaux produits* (on entend par « nouveau produit » tout ce qu'une entreprise n'a pas l'habitude de fabriquer et de commercialiser). Dans ce cas, vous devez donc également réduire vos prévisions de ventes de 20 à 50 %.

Et si vous lancez un nouveau produit sur un nouveau marché ? Vous prenez deux types de risques, qui doivent se refléter dans vos prévisions de ventes. Vous pouvez ajouter les estimations que vous avez faites pour chaque risque. D'accord, 50 % plus 50 % égale 100 %, ce qui vous laisse 0 % d'espoirs de vendre. Cela dit, élargir un marché est une stratégie si risquée qu'il est effectivement plus raisonnable de renoncer aux recettes la première année. Mieux vaut être prudent et vivre assez longtemps pour apprendre à gérer correctement un marché, plutôt que d'être inconséquent au point de se mettre en situation d'échec.

Éviter les problèmes interculturels



L'entreprise Bata commercialise ses produits dans le monde entier. Son logo, un dessin stylisé représentant trois cloches, permet à tous les consommateurs de l'identifier facilement. Malheureusement, ce logo n'a pas été du goût de tout le monde. Certains musulmans y ont vu des caractères arabes composant le mot Allah.

Des intégristes du Bangladesh sont descendus dans la rue pour manifester leur colère lorsque le logo de Bata, considéré comme un blasphème, a fait son apparition sur des sandales importées. Cinquante personnes ont été blessées pendant cette manifestation. Tout cela à cause d'une simple erreur de marketing.



L'incident dont Bata a été victime peut toucher n'importe quelle entreprise, dès lors que celle-ci traverse les frontières nationales et culturelles. Mais il est toujours possible d'éviter ce genre de

désagrément en faisant des recherches approfondies. Il vous suffit de faire évaluer votre produit par un groupe d'experts en recherche marketing. Demandez aux experts de déceler tous les points négatifs que peut évoquer votre produit (et éventuellement les points positifs en vue de la future campagne publicitaire). Vous trouverez des agences publicitaires et autres experts dans presque tous les marchés locaux que vous déciderez d'intégrer. Peut-être votre agence habituelle vous proposera-t-elle de réaliser elle-même une étude, mais mieux vaut faire appel à un groupe local, ne serait-ce que pour tester le produit et ses chances de réussite sur le marché.

Adapter votre stratégie au cycle de vie de votre catégorie de produits

Toute *catégorie de produits* (groupement de produits en concurrence) a une durée de vie limitée. En théorie – et généralement dans la pratique – certains produits nouveaux viennent supplanter les plus anciens. Autrefois, le transport des marchandises s'effectuait en chariot. Puis on a creusé des canaux et les péniches ont remplacé les chariots. À son tour, le chemin de fer a fait son apparition. Bientôt, les autoroutes ont permis aux camions de supplanter les trains. Et aujourd'hui, une bonne partie du transport de marchandises s'effectue par avion.

Chaque produit passe par un cycle de création, de croissance et de déclin, alimenté par l'inventivité sans borne des entreprises en concurrence. Chaque catégorie de produits pousse l'autre ; à chaque lancement correspond un déclin de la catégorie précédente.

Le produit est soumis à un cycle de vie, qui va du lancement au déclin et au retrait du marché. L'existence de ce cycle provient d'un effort d'amélioration et d'innovation constant. Votre entreprise, comme ses



concurrents, lance régulièrement de nouveaux produits. Mais, un jour ou l'autre, même les meilleurs finissent par être remplacés par d'autres, encore plus performants.

Le cycle de vie d'un produit ne concerne pas uniquement votre marque. Les ventes de votre propre marque à l'intérieur d'une catégorie de produits n'ont pas beaucoup de répercussions sur le cycle de vie de cette catégorie de produits.

À l'inverse, le cycle de vie du produit influence grandement les ventes de votre marque. Par conséquent, pour exploiter pleinement la théorie du cycle de vie, vous devez voir grand, c'est-à-dire analyser le *marché global*, qui comprend votre marque mais aussi celle de tous vos concurrents.

Interpréter et prévoir la croissance du marché

Au cours d'une longue période, les ventes (ou la part de marché) vont a) suivre une courbe de croissance régulière, b) s'aligner sur l'élargissement de la clientèle et c) chuter lorsqu'un produit de substitution fera son entrée sur le marché. Ce cycle est illustré dans la moitié inférieure de la figure 5-3. Il comprend quatre phases, décrites ultérieurement.

Comme le montre la figure 5-3, lorsqu'un marché est saturé, les ventes proviennent davantage d'anciens clients que de nouveaux clients. Cette tendance ralentit l'augmentation des ventes et influence les campagnes publicitaires et autres initiatives de marketing.

La phase de lancement

Le graphique des ventes de rollers révèle un cycle de vie classique, avec une augmentation régulière au début des années 1980, une accélération de la croissance à la fin des années 1980 et au début des

années 1990, et un ralentissement de la croissance à la fin des années 1990. Un concept aussi nouveau a eu besoin de temps pour entrer dans les mentalités. La phase de lancement a donc été longue. Il a fallu convaincre les clients des avantages de ce nouveau produit. Plus le produit est inhabituel, plus sa phase de lancement est longue.

La phase de croissance

Au bout d'un certain temps – une fois que 10 à 20 % du marché potentiel est atteint – le produit se généralise. Il entre dans sa phase de croissance. Les consommateurs l'acceptent et sont de plus en plus nombreux à l'adopter. La croissance s'accélère. Malheureusement, le succès du nouveau produit attire les concurrents – le nombre de produits concurrents augmente toujours pendant la phase de croissance, si bien que le leader perd une partie de sa part de marché. Néanmoins, cette croissance rapide enrichit tous les concurrents viables et tout le monde est content.

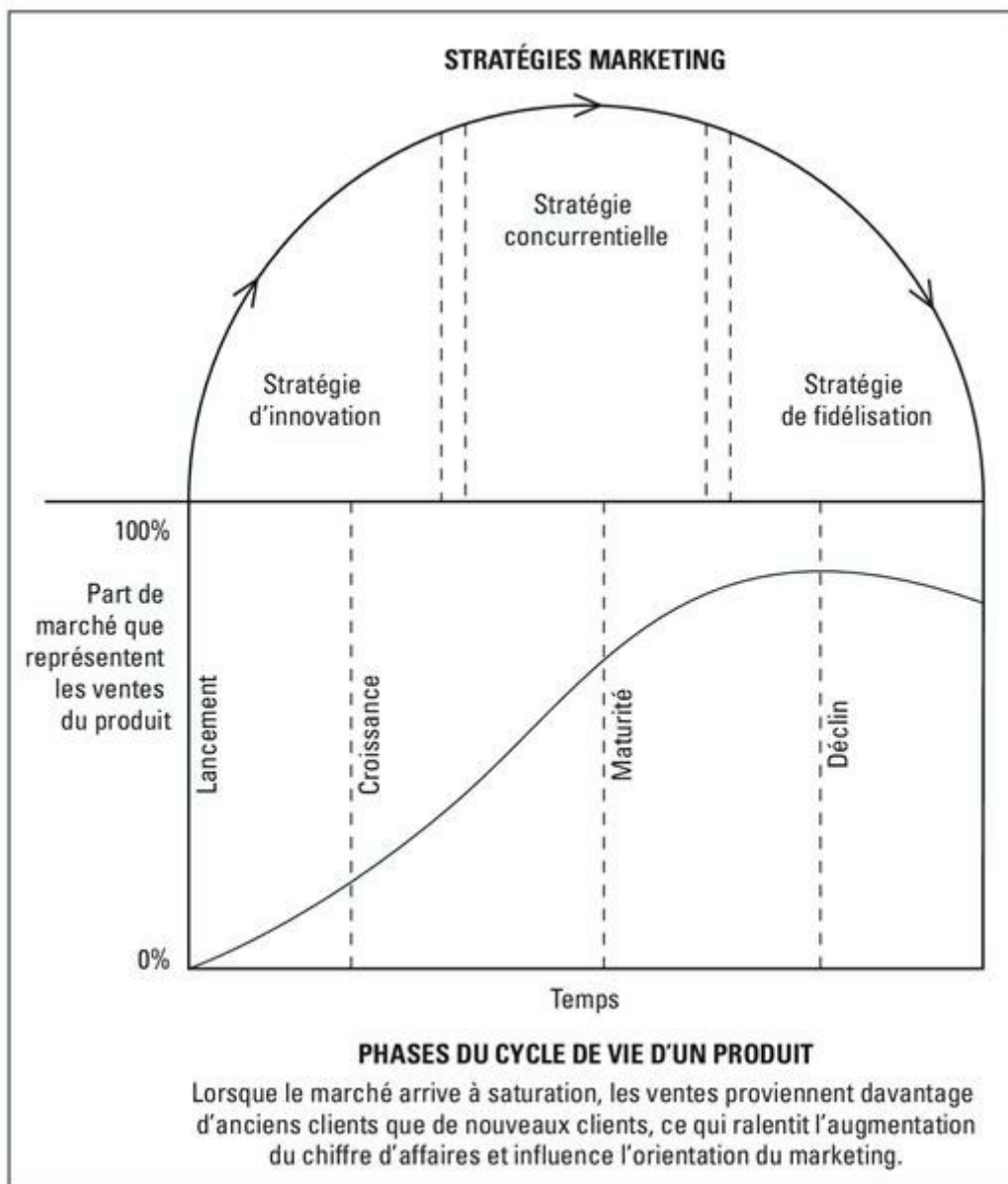


FIGURE 5-3 : Taux de croissance et conditions de marché tout au long du cycle de vie du produit.

La phase de maturation

Au terme de la phase de croissance, le produit n'a plus de débouchés. Une fois que toutes les personnes valides ont acheté une paire de rollers, la nature du marché change inévitablement. Vous ne pouvez plus compter sur l'attrait de la nouveauté. Vous devez attendre que vos clients soient prêts à remplacer leurs premiers rollers. À ce stade, il vous faut lutter avec acharnement contre vos concurrents pour réaliser des ventes. Au mieux, vous gardez la plupart de vos anciens clients et en attirez quelques autres, qui ont eu le bon goût de naître

avec un penchant naturel pour le roller. Le temps de la croissance est terminé, car votre marché est saturé, ce qui signifie que la plupart des clients potentiels connaissent le produit et ont déjà commencé à l'utiliser. Lorsqu'un marché est *saturé*, vous ne trouvez plus de nouveaux clients. Vos ambitions sont limitées par la fréquence à laquelle les clients remplacent le produit et par votre aptitude à détourner les clients de la concurrence.

Les marchés sont plus ou moins concernés par ce problème. Par exemple, une fois que tous les ménages d'un pays ont fait l'acquisition d'un réfrigérateur, le marché est complètement saturé. Les consommateurs n'en rachèteront un que lorsqu'ils devront remplacer le premier. En revanche, le marché des tee-shirts ne sera probablement jamais saturé. Pourquoi ? Parce que les personnes qui en portent beaucoup n'en achètent pas dans le but d'en remplacer d'autres. Ils achètent continuellement, au fur et à mesure qu'ils découvrent des modèles qui leur plaisent.

... Et c'est la fin

Finalement, les consommateurs cessent de remplacer leurs anciens produits par des modèles plus modernes, car un autre type de produit, encore plus performant, a fait son entrée sur le marché. Qui achète encore des cassettes depuis l'apparition des CD ? La plupart des produits finissent par entrer dans une phase de déclin, dans laquelle les ventes chutent, les bénéfices s'évaporent et les concurrents disparaissent. Parfois, il est possible de faire encore quelques affaires avec les inconditionnels du produit mais, en général, c'est une perte de temps. Mieux vaut battre le fer pendant qu'il est chaud et abandonner une gamme de produits sur le déclin pour intégrer un nouveau marché en pleine expansion.

... ou presque

Certains marketeurs – peut-être ceux qui croient en la réincarnation – refusent de renoncer. Ils pensent qu'avec un peu d'imagination et un bon marketing, ils peuvent relancer un produit sur le déclin. Ils ont parfois raison. C'est le cas notamment des disques vinyles ou encore du Solex.



À chaque phase du cycle correspondent des types de clients avec des profils psychographiques bien précis.

On peut ainsi distinguer :

- » Les pionniers, qui vont être les premiers à adopter une innovation et qui sont très sensibles au progrès technologique et n'ont pas peur du risque
- » Les visionnaires, qui comprennent la valeur ajoutée du nouveau produit avant que le marché n'en ait véritablement pris conscience
- » Les pragmatiques, qui comprennent très vite l'utilité du nouveau produit et les valeurs ajoutées fonctionnelles ou émotionnelles qu'il peut apporter
- » Les conservateurs, qui se convertissent au nouveau produit lorsque l'essentiel du marché a basculé
- » Les sceptiques, qui sont les derniers à adopter le produit, souvent parce qu'ils n'ont plus le choix, le produit précédent ayant souvent disparu du marché.



Un grand fabricant de bicarbonate de soude a vu ses ventes décliner d'année en année. Mais des esprits créatifs de son service marketing ont fait une découverte étrange : certains clients, bien que peu nombreux, achetaient de grandes quantités de bicarbonate de soude. Pour quoi faire ? Des recherches approfondies ont révélé que certaines personnes utilisaient ce produit dans d'autres domaines que la pâtisserie : pour se brosser les dents, par exemple, ou nettoyer leur tapis, désodoriser leur réfrigérateur ou la litière de leur chat, et même en guise de déodorant. Incroyable ce qu'on peut faire avec du bicarbonate de soude !

L'entreprise a donc développé une stratégie marketing de lancement. Elle a choisi d'informer les clients des multiples usages du bicarbonate de soude. Et le produit s'est levé de son lit de mort pour

atteindre un taux de croissance record. C'est ce qu'on appelle la vie après la mort.

Exploiter pleinement le cycle de vie du produit

La moitié supérieure de la figure 5-3 illustre un autre type de cycle de vie, qui concerne la publicité et que l'on peut superposer au cycle de vie du produit (généralement, il est présenté sous forme de demi-cercle). Ensemble, ces deux graphiques associent la théorie et la pratique ! Le cycle de vie de la publicité comporte trois phases, dont chacune requiert une stratégie marketing propre : une *stratégie d'innovation* (à utiliser lorsque la majorité des prospects ne connaît pas bien le produit), une *stratégie concurrentielle* (à utiliser lorsque la majorité des prospects a essayé au moins un des produits en concurrence) et une *stratégie de fidélisation* (à utiliser lorsque la recherche de nouveaux clients coûte plus cher que la fidélisation des anciens).

Si vous confrontez ces différentes phases avec le cycle de vie du produit, vous pouvez choisir la bonne stratégie en fonction de la tendance du marché. Le tableau 5-1 illustre les objectifs stratégiques de chacune de ces phases :

TABLEAU 5-1 : QUE FAIRE À CHAQUE PHASE DU PRODUIT ?

Innover	Concurrencer	Fidéliser
Informers les clients	Mettre la marque en valeur	Fidéliser les clients
Encourager à l'essai	Se positionner en amont de la concurrence	Consolider les relations avec les clients
Renforcer le canal de distribution	Obtenir une part de marché dominante	Améliorer la qualité
Segmenter le marché pour satisfaire des envies précises	Améliorer le service	Moderniser le produit

Tout votre plan marketing doit se fonder sur ces stratégies. Pour savoir laquelle choisir, il vous suffit de déterminer à quelle phase de son cycle de vie se trouve votre produit.



Par exemple, si vous commercialisez un produit nouveau dont les ventes s'accroissent, vous pouvez en déduire qu'il est en train de passer de la phase de lancement à la phase de croissance de son cycle de vie. D'après la figure 5-3, vous devez donc appliquer une stratégie d'innovation. Le tableau 5-1 vous indique les principales étapes de cette stratégie : informer les clients sur le nouveau produit, les inciter à l'essayer, et vous assurer qu'il sera largement distribué. Une fois votre stratégie définie, vous pouvez donner à votre plan marketing une orientation précise.

Par exemple, quel prix allez-vous fixer pour votre produit ? Le prix doit être suffisamment bas pour ne pas décourager les nouveaux clients. Proposez-leur des offres spéciales pour les inciter à essayer votre produit. Pensez aussi à distribuer des échantillons gratuits. Associée à une politique de prix modéré, cette technique est tout à fait appropriée à ce stade (pour savoir comment fixer le prix exact d'un produit, reportez-vous au [chapitre 7](#)).

Et la publicité ? Elle doit sans aucun doute être informative et pédagogique. Autrement dit, elle doit montrer aux consommateurs potentiels les avantages du produit. Encouragez les distributeurs à stocker votre produit et à le mettre en valeur. Cet effort de vente dynamique, par l'intermédiaire de vos propres vendeurs et représentants ou de vos distributeurs, mérite une grosse part de votre budget marketing.

Une fois que vous avez défini une stratégie claire, tout devient évident et logique. C'est là tout l'intérêt du raisonnement stratégique : il simplifie extrêmement la suite des opérations.

Segmenter son marché

Nous avons chacun des goûts différents de nos voisins. Ainsi nous ne passons pas tous nos vacances de la même façon, ne lisons pas tous les mêmes ouvrages et n'aimons pas tous les mêmes plats. Autrement dit, un marché est un ensemble d'individus qui ont des préférences différenciées. Une entreprise a deux options par rapport à cet état d'hétérogénéité fondamentale qui caractérise le marché :

- » Soit elle propose un produit unique pour l'ensemble des clients. Cela réduit les coûts mais ne satisfait réellement aucun client. C'est ce qu'on appelle la standardisation. Cela satisfait l'ingénieur et le directeur financier mais pas le client.
- » Soit elle fait du sur-mesure et adapte son produit à chacun de ses clients. C'est ce qu'on appelle l'adaptation ou bien encore la customisation. Cela satisfait le client mais pas le directeur financier.

Il faut donc choisir ! Le marketeur a une vue différente parce qu'il pense qu'il est possible de réconcilier les deux logiques. Ce compromis entre la standardisation et l'adaptation s'appelle la segmentation. Il s'agit de découper le marché en groupes de clients qui soient le plus homogènes possible.

Segmenter un marché, c'est donc le découper en groupes de clients de sorte que :

- » les clients d'un même segment soient le plus proches possible les uns des autres ;
- » les segments soient le plus distincts possible les uns des autres.

Attention, tous les marchés n'ont pas intérêt à être segmentés.

Pour s'assurer que la segmentation est appropriée, il vous faut :

1. Trouver la ou les bonnes variables de segmentation
2. Vérifier que les segments sont identifiables et donc quantifiables
3. Vous assurer que les segments obtenus sont significativement différents les uns des autres (sinon pourquoi segmenter ?)
4. Valider le fait que les segments sont substantiels, c'est-à-dire qu'ils ont une taille suffisante pour générer des actions marketing spécifiques



Savoir cibler les segments stratégiques

Une fois que vous avez découpé votre marché en segments, il faut choisir le ou les segments stratégiques pour votre produit.

On va ici considérer deux critères essentiels :

- » Les attraits du segment : est-ce un segment porteur en termes de nombre de clients, de chiffre d'affaires potentiel, de croissance, de marge, etc.?
- » Les atouts dont dispose l'entreprise pour toucher ce segment : a-t-on les ressources techniques, financières, une image de marque suffisamment attractive pour toucher ce segment ?

Quel marketing adopter ?

Vient ensuite le choix d'une stratégie marketing. On peut en distinguer trois.

Le marketing différencié

La première consiste à faire du marketing différencié en appliquant à la lettre le principe de segmentation.

L'idée est de proposer une offre spécifique par segment avec un mix produit spécifique. C'est ce que fait le groupe Volkswagen avec ses différentes marques (Seat, Skoda, Volkswagen, Audi, Porsche, etc.).

Le marketing concentré

La deuxième stratégie consiste à se spécialiser sur un segment donné en proposant une offre spécifique exclusivement réservée à ce segment clairement identifié. C'est ce que font les marques de niche.

Le marketing indifférencié

La troisième stratégie consiste à déssegmenter le marché en ne proposant qu'une seule offre pour l'ensemble des segments. C'est ce que l'on appelle le marketing indifférencié.

Établir votre positionnement

Le positionnement est sans doute la notion la plus importante inventée par le marketing.

Le positionnement vise à établir une position dans l'esprit de vos clients.

Tant que vous n'avez pas cette position, vous n'existez pas pour vos clients. N'oubliez jamais qu'en marketing la perception compte beaucoup plus que la réalité et que si vous n'occupez pas de place dans l'esprit de vos clients, c'est comme si vous n'existiez pas.

Stratégies de positionnement

L'ultime décision stratégique que vous deviez absolument prendre concerne le *positionnement* de votre produit dans l'esprit des consommateurs. Cette décision repose comme on l'a vu sur un processus en trois étapes.

1. Cibler un groupe de clients

La première étape du positionnement de votre produit consiste à cibler un *segment de marché*. McDonald's, par exemple, a choisi de cibler les jeunes adultes, principaux adeptes de la restauration rapide. Pour cibler un segment de marché, il faut d'abord identifier les différentes envies des consommateurs, selon qu'ils soient enfants ou adultes, adeptes de la restauration rapide ou clients occasionnels. Ces différentes envies divisent la population en plusieurs groupes. Si vous illustrez ces groupes en créant plusieurs colonnes pour les catégories

d'âge et plusieurs lignes pour la fréquence du recours à la restauration rapide, vous obtenez une segmentation bidimensionnelle.

Chaque cellule du tableau illustre un des segments du marché. McDonald's domine déjà certains de ces segments, mais l'entreprise souhaite élargir son marché (stratégie la plus courante). Par conséquent, elle lance des opérations de marketing destinées à de nouveaux segments, de nouvelles cellules du tableau.



Vous pouvez segmenter votre marché par âges, par zones géographiques, par habitudes de consommation ou autres. N'hésitez pas à déterminer des catégories originales. L'originalité peut conduire à un plan marketing innovant. Mais, pour fonctionner, votre méthode doit rassembler des personnes qui partagent une vision commune du produit et une envie susceptible d'être satisfaite par ce produit. En découpant votre marché en segments, vous pourrez satisfaire les envies de chaque segment de façon plus efficace – à condition que ce découpage soit effectué en fonction de critères précis. (Pour apprendre à faire des recherches exhaustives sur les différents segments de marché, reportez-vous au [chapitre 4](#).)



Après avoir divisé le marché global en petits groupes ayant le même type d'envies, vous devez cibler un groupe en particulier. Peut-être pouvez-vous tous les cibler, mais ce n'est généralement pas le cas. Nous vous recommandons d'en choisir un (ou quelques-uns tout au plus) en tant que cible de votre marketing. De plus, pour que votre marketing soit efficace, vous devez mettre au point une stratégie et un plan marketing pour chaque segment ciblé. Puisque tous les segments sont différents, vous devez adapter votre marketing à chacun.

2. Définir une stratégie de positionnement

Maintenant que vous avez ciblé vos clients (si vous avez lu la section précédente), vous êtes prêt à élaborer une stratégie de positionnement. Vous avez différentes possibilités :

- » Vous pouvez vous positionner par rapport aux concurrents : « Nos taux d'intérêts sont plus bas. » (Cette tactique est courante dans un marché mature, qui nécessite l'application d'une stratégie concurrentielle.)
- » Vous pouvez mettre en valeur un avantage distinctif : « Le seul beurre sans matière grasse. » (Cette tactique est conseillée dans le cadre d'une stratégie d'innovation, au début du cycle de vie d'un produit.)
- » Vous pouvez associer votre image à une autre : « Le dentifrice recommandé le plus souvent par les dentistes. » (Les vertus de la personne ou du concept associées à votre marque rejaillissent sur celle-ci. Il peut s'agir d'une célébrité, ou de l'image d'une famille heureuse jouant sur une plage, d'un manoir entouré de magnifiques jardins ou d'un géant débonnaire. Tous ces symboles ont été utilisés pour positionner favorablement un produit dans l'esprit des consommateurs.)

Plusieurs facteurs affectent votre positionnement comme l'illustre la figure suivante.

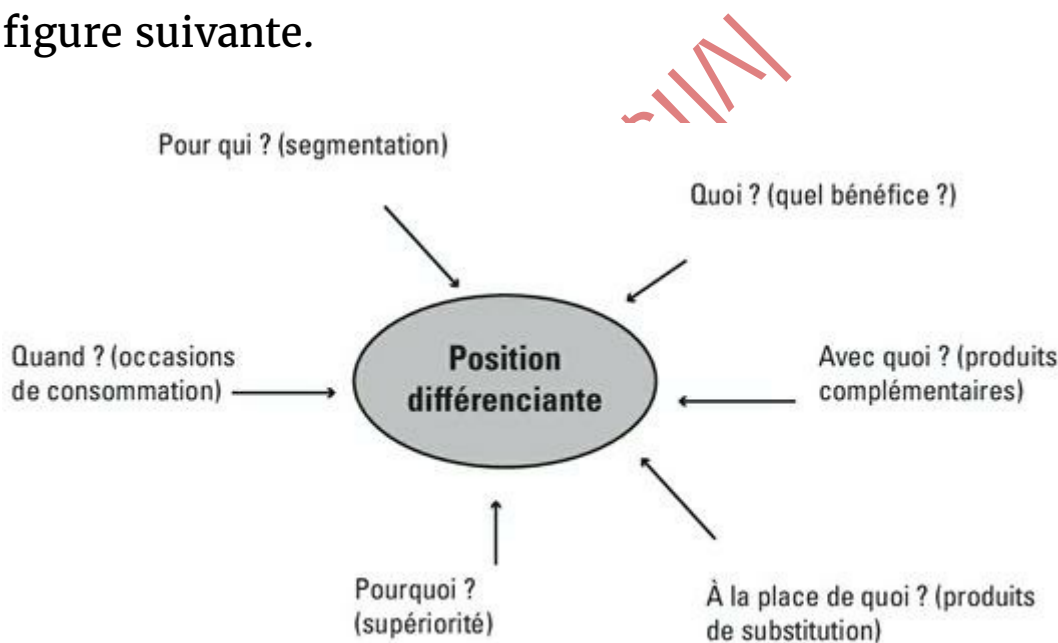


FIGURE 5-4 : Les différentes facettes d'une position différenciante.

- » QUOI : un positionnement est lié à un bénéfice qu'il s'agit de clarifier dans l'esprit de vos clients (l'impeccabilité du linge pour Ariel, la capacité de laisser une trace olfactive inoubliable pour le n° 5 de Chanel).
- » POURQUOI : il vous faut justifier votre capacité à revendiquer ce bénéfice.
- » Avec QUOI : certains produits se consomment avec des produits complémentaires (quel supports pour manger le Kiri ou le Nutella ?).
- » À la place de QUOI : vos clients achètent votre produit à la place d'un autre produit. Il vous faut donc créer un réflexe de substitution (le sucre contre l'aspartame, le café espresso contre le café filtre).

- » QUAND : votre produit peut également être lié à des occasions particulières (Nutella est par exemple vendu au rayon petit déjeuner et non plus au rayon confiserie).

Pour rédiger votre stratégie de positionnement, vous devez d'abord vous poser les questions suivantes :

- » Quel type de clients ciblez-vous ?
- » Que faites-vous pour ces clients ?
- » Comment le faites-vous ?
- » En quoi êtes-vous plus efficace que vos concurrents ?

Complétez la fiche suivante :

Notre produit offre les avantages suivants :

Aux clients suivants (décrivez le segment de marché) :

Notre produit est meilleur que celui de nos concurrents pour les raisons suivantes :

Notre supériorité s'explique de la manière suivante (preuves/différences) :

Et voilà : vous avez votre stratégie de positionnement ! Et maintenant ?

Vous pouvez l'utiliser pour vendre vos produits, mais aussi pour élaborer toutes vos communications de marketing. Tout ce que vous allez faire dans le cadre de votre plan marketing, du packaging du produit à la publicité, sera guidé par cette stratégie de positionnement. Alors accrochez votre fiche au-dessus de votre bureau et consultez-la pour chaque opération de marketing.

Définir un positionnement, c'est donc clarifier quatre éléments :

- » QUOI : quel est le bénéfice principal que vous proposez ?
- » POURQUOI : comment pourrez-vous justifier ce bénéfice que vous revendiquez ?
- » CONTRE QUOI : en proposant un bénéfice, vous vous battez aussi contre certains concurrents certes mais aussi contre certains principes. Par exemple si vous proposez des gâteaux d'exception, vous vous battez contre l'avalissement du goût et la malbouffe, si vous proposez des jus de fruits 100 % naturel, vous vous battez contre les produits industriels dans saveur et sans goût et gorgés de conservateurs, etc.
- » POUR QUI : quelle est votre cible stratégique, c'est-à-dire le segment de clients auquel vous vous adressez en priorité, sachant qu'il vous faut définir ce segment en termes quantitatifs (nombre) mais aussi qualitatifs (profil).



3. Atteindre ce positionnement grâce à votre plan marketing

Votre stratégie de positionnement vous indique clairement ce que vous devez communiquer à propos de votre produit et à qui. Elle est le fondement de votre plan marketing et lui donne une orientation précise, qui se résume en quelques points.

Chaque fois que votre plan touche des clients par l'intermédiaire de certains points d'influence, vous devez être sûr d'entrer en contact avec les bons clients et de communiquer le *bon* message. Votre stratégie de positionnement est là pour vous rappeler quels clients cibler et quel message leur faire passer.

Cela vous paraît évident. Et pourtant, de nombreux plans marketing constituent une perte de temps pour les clients et d'argent pour les entreprises, car leur message ne correspond pas à la *stratégie de positionnement*. Tout message qui n'explique pas en quoi le produit est différent des autres et qui ne donne pas suffisamment de preuves à l'appui de cette affirmation ne positionne pas le produit correctement.

Tout plan marketing doit refléter une (et seulement une) stratégie de positionnement clairement formulée. Cette cohérence est particulièrement importante dans un marché concurrentiel (reportez-vous à la section sur le cycle de vie du produit, plus haut dans ce chapitre). La stratégie de positionnement indique la façon dont vous voulez que vos clients perçoivent votre produit, par rapport à leurs besoins et à leurs envies. Mais il existe plusieurs moyens de satisfaire ces besoins et ces envies.

Par exemple, McDonald's souhaite se présenter comme le lieu de restauration idéal pour les adultes pressés. Pourquoi ? Parce que beaucoup d'adultes considèrent que la marque s'adresse



essentiellement aux enfants. Ce qui est normal, puisque McDonald's s'est d'abord présenté comme un endroit attrayant pour les enfants : terrains de jeux à l'intérieur des restaurants, Happy Meals (menus qui comportent un jouet) et utilisation pendant longtemps d'un clown dans les spots publicitaires. C'était une bonne stratégie de positionnement, car les enfants représentent une grande partie du marché des *fast-foods*. Cependant, des études ont montré que les adeptes les plus fidèles de la restauration rapide sont des adultes. Or, McDonald's n'est pas aussi présent sur ce segment qu'il le souhaiterait. D'où sa nouvelle stratégie de positionnement, conçue pour attirer les adolescents et les jeunes adultes en leur montrant que McDonald's correspond à ce qu'ils attendent en termes de nourriture et d'image. Pour mettre cette stratégie de positionnement à exécution, McDonald's a décidé de proposer un nouveau produit et de faire appel à une nouvelle agence de publicité pour créer des spots plus sophistiqués, susceptibles d'attirer l'attention des adultes, et non des enfants.

Tester votre stratégie dans la pratique

Pour fonctionner, une stratégie doit être fondée sur le bon sens. Pourquoi ? Parce que ce n'est pas vous qui allez mettre en œuvre votre stratégie. Ce sont vos vendeurs, les distributeurs,

les agences de publicité, les détaillants, ... Et si votre stratégie n'est pas simple à appliquer, ces intermédiaires risquent d'élaborer un plan qui ne lui sera pas fidèle.

Vos clients comprennent-ils votre stratégie ?

Autre raison pour laquelle votre stratégie doit être fondée sur le bon sens : vos clients doivent la comprendre, eux aussi ! Pensez aux efforts de Colgate pour lancer un produit appelé Colgate Junior,



susceptible de plaire aux enfants en raison de son bon goût. Pour que la stratégie de Colgate Junior fonctionne, les enfants et les parents doivent entendre parler du produit et constater que celui-ci peut régler un de leurs problèmes. Et pourtant, la plupart des gens, enfants ou adultes, ne sont pas à l'affût des dernières trouvailles en matière de dentifrice. Ils font des achats routiniers ou choisissent un dentifrice en fonction du prix, en profitant des bons de réduction et des offres spéciales. Ils ne connaissent probablement même pas la composition de leur dentifrice (pourriez-vous énumérer les composants de votre marque habituelle ?). Par conséquent, toute nouvelle formule doit être présentée de façon simple, claire et attrayante.

Comment être sûr qu'ils la comprennent ?

Mettez votre stratégie à l'épreuve. Est-elle suffisamment claire pour les personnes qui doivent l'appliquer et pour les consommateurs ? Avant de la mettre en pratique, testez son bon sens en voyant si vous pouvez l'expliquer facilement aux autres et si elle est facile à retenir. Parlez-en à des personnes qui ne travaillent pas avec vous (assurez-vous simplement qu'elles ne travaillent pas pour la concurrence !). Si vos enfants, votre petit(e) ami(e), votre coiffeur ou votre partenaire de tennis la comprennent, et s'ils la trouvent suffisamment intéressante pour s'en souvenir lorsque vous leur en reparlez quelques jours plus tard, elle est probablement pleine de bon sens – elle transparaîtra dans votre plan marketing.

Et si vos proches s'endorment, changent de sujet ou posent des questions stupides ? C'est que votre stratégie n'est pas prête à être lancée sur le marché. Reprenez tout depuis le début et affinez votre stratégie en procédant de la manière suivante :

- » **Redéfinissez les attentes sous-jacentes satisfaites par votre produit.** Ces attentes sont-elles claires et formulées avec des termes et des images qui attirent spontanément les



clients ciblés ? L'identification des attentes des clients n'est pas toujours aussi facile qu'on le croit. Par exemple, beaucoup de parents se sont disputés avec leurs enfants à propos du brossage des dents. Ils ont eu des difficultés à leur faire respecter cette hygiène de base. Et pourtant, personne n'avait jamais pensé que le problème pouvait venir du fait que la brosse à dents pour enfants n'est qu'une réduction de la brosse à dents pour adultes, devenant ainsi un produit ennuyeux et contraignant pour les enfants. La marque Signal a innové avec son produit Jojo le Brosseur qui donne un caractère plus humain à la brosse à dents et permet de dédramatiser l'acte de brossage, ce qui réduit les tensions dans la famille...

- » **Redéfinissez votre marché cible.** Le groupe que vous avez créé correspond-il à une réalité dans la pratique ? On imagine facilement la catégorie d'enfants qui déteste se brosser les dents. La stratégie de segmentation de Colgate, qui consiste à diviser le marché du dentifrice en fonction de l'âge des consommateurs et de leur goût pour le dentifrice traditionnel, est donc fondée sur le bon sens. Il ne sera pas difficile de concevoir un emballage ou un spot publicitaire destiné aux enfants qui détestent se brosser les dents. L'orientation marketing est claire et la plupart des enfants comprendront la stratégie – ils s'identifieront immédiatement au message (oui, bien sûr, les enfants n'achètent pas de dentifrice, mais leurs parents en achètent !). En revanche, lorsque le marché ciblé est mal défini, le plan marketing manque de cohérence. Par conséquent, les clients ont des difficultés à comprendre le message ; ils ne sont pas sûrs que le produit leur est destiné. Ne tombez pas dans ce piège.
- » **Redéfinissez votre stratégie de positionnement.** Si votre stratégie est mal comprise, c'est peut-être parce que vous n'avez pas fait preuve d'intuition au moment de positionner votre produit. Peut-être avez-vous une vision de votre produit qui correspond à un point de vue de l'intérieur (entreprise) et non de l'extérieur (clients). Ainsi n'êtes-vous pas parvenu à définir ce qui fait l'originalité de votre produit aux yeux des clients. Si votre stratégie de positionnement repose sur des aspects techniques, reformulez-la en termes d'avantages pratiques. Parlez le langage de vos clients. Pensez également à positionner votre produit par rapport aux attentes primaires et aux envies de vos clients (voir [chapitre 2](#)).

Le [chapitre 3](#) vous expliquera comment identifier les critères d'évaluation de vos clients, c'est-à-dire les choses auxquelles ils pensent lorsqu'ils font leurs achats. C'est un des buts de la recherche en marketing.

Inutile de faire des recherches, en revanche, pour appliquer la règle du bon sens à votre stratégie marketing. Par exemple, imaginez qu'un client souhaite acheter une voiture. Ce qui l'intéresse, c'est de savoir si les pneus adhéreront bien à la route lorsqu'il conduira dans de mauvaises conditions météorologiques. Le concepteur de l'automobile, lui, ne s'exprime pas en ces termes – il parle de centre

de gravité, de couple moteur, de surface en contact avec la chaussée et autres aspects techniques de ce genre. Laissez-le parler – mais pas à vos clients !



Pensez toujours à évoquer les critères qui motivent les décisions d'achat dans des termes familiers ou faciles à comprendre. Si vous vous exprimez dans les mêmes termes que vos clients, votre stratégie marketing a toutes les chances de réussir. Sinon, tout votre plan marketing sera un échec.

By 4\$\$\$!//

Chapitre 6

Développer une stratégie d'offre percutante

DANS CE CHAPITRE :

- » Concevoir et développer de nouveaux produits
 - » Intégrer votre produit dans une gamme de produits
 - » Donner une forte identité à votre produit grâce à la marque
 - » Éliminer les concepts peu porteurs
 - » Savoir quand retirer un produit du marché
-

Ce chapitre est consacré à la conception et au développement d'un bon produit, à sa gestion en tant qu'élément d'une gamme de produits, et au choix d'un nom susceptible d'optimiser ses points forts et de les communiquer au marché cible.

Concevoir son offre

Il vous faut tout d'abord vous poser la question de la valeur ajoutée que vous pouvez apporter à vos clients.

Déterminer les niveaux du produit

On distingue généralement cinq niveaux du produit :

- » Le bénéfice de base lié au bénéfice générique que le client recherche dans la catégorie. Cela renvoie à l'utilité fonctionnelle du produit. Par exemple on attend de l'eau qu'elle nous désaltère, d'un groupe de rock qu'il nous divertisse et qu'il emblématise la camaraderie et la protestation sociale, d'un restaurant de passer un moment agréable autour d'un repas savoureux, etc.
- » Le produit générique : après avoir identifié le bénéfice de base de la catégorie de produits, la tâche de l'entreprise et notamment du marketing est de transformer ce bénéfice en produit

qui puisse se fabriquer et se vendre. Ainsi, une voiture est un corps ressemblant à une boîte (ou une chaussure cela dépend !) faite en acier, en plastique et en verre qui a un moteur et quatre roues. C'est cet objet qui va permettre de se déplacer sans risque d'un point A à un point B, que ce soit pour aller travailler, faire ses courses ou aller en vacances.

- » Le produit attendu renvoie aux attentes implicites d'un client dans l'univers de produits au-delà du bénéfice générique. On attend par exemple d'une voiture qu'elle atteigne une certaine vitesse, qu'elle transporte au moins quatre passagers, qu'elle ait de la place pour les bagages, qu'elle ne rouille pas, qu'elle tienne la route, etc.
- » Le produit étendu : c'est ici que commence à se faire la différenciation des offres. En ajoutant des bénéfices ou des fonctionnalités au produit, l'entreprise permet de se différencier. Ce fut par exemple le cas des premières voitures hybrides, des premières voitures équipées d'un GPS, des premiers téléphones portables équipés d'un appareil photo, etc.
- » Le produit potentiel : ce dernier niveau renvoie à toutes les innovations possibles que l'on peut imaginer autour du produit. La voiture du futur intégrera peut-être un espace de travail, des services de relaxation, un pilotage automatique, etc.

C'est ici que se joue la question de la prospective et de l'anticipation de l'évolution du marché, de la catégorie et du produit.

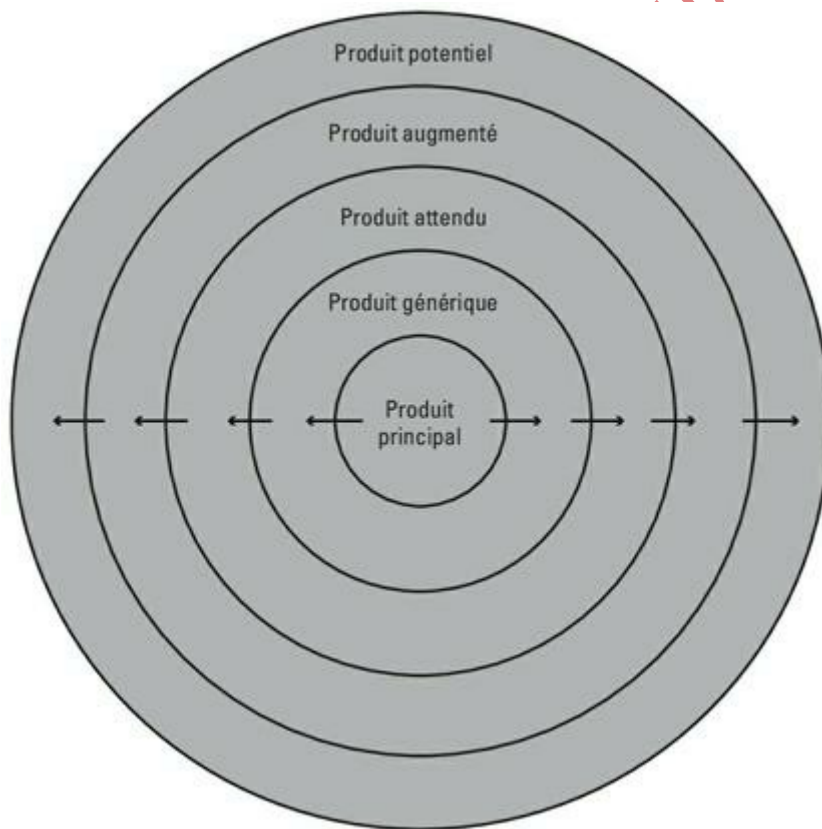


FIGURE 6-1 : Les cinq niveaux d'un produit.

Se poser les bonnes questions

Une fois que l'on a clairement défini son produit, il convient d'interroger avec attention l'utilité de son produit en fonction des attentes et envies de ses clients en se posant les bonnes questions.

Mon produit est-il utile pour mon client ?

Il vous faut réfléchir par rapport à l'utilité que vous pouvez apporter à votre client. Voici par exemple une chaîne d'utilité fictive pour un client dans le domaine industriel. Il s'agit de discerner les différentes phases qui vont de l'achat à l'élimination du produit et de regarder selon différents critères ce que vous êtes susceptible de lui apporter comme valeur ajoutée sur ces points :

- » Productivité
- » Facilité d'usage
- » Diminution du risque
- » Image
- » Respect de l'environnement

Cela vous permet d'identifier les étapes de la chaîne de valeur de votre client, pour lesquelles vous êtes en mesure de lui apporter une contribution significative.

Quels bénéfices mon produit apporte-t-il au client ?

1. Évaluez les différents bénéfices de votre client et essayez de déterminer comment votre client va percevoir ces bénéfices.

Il faut vraiment faire cet exercice en notant ces bénéfices. Cela vous aidera à comprendre à quelles attentes de vos clients vous répondez. Car n'oubliez jamais qu'un achat est toujours motivé par une attente d'un client, que celle-ci soit fonctionnelle ou émotionnelle.

2. Tâchez de comprendre quels sont les usages du produit par les clients actuels en observant comment ils l'utilisent et ce qu'ils en apprécient.

Cette étape vous permet de comprendre s'il est nécessaire de modifier le produit et d'enrichir l'expérience du client avec le produit. Cela peut également vous permettre d'identifier les usages inhabituels du produit et vous inspirer de nouvelles idées.

3. Essayez d'évaluer la capacité de votre produit à proposer de vrais bénéfices, et de la fonctionnalité.

Plus le produit propose de fonctionnalités, plus l'importance du prix a tendance à décroître pour le client. Si un client s'intéresse aux bénéfices, il a tendance à moins s'intéresser au prix (la sensibilité au prix diminue).



N'oubliez pas que votre produit offre à vos clients des bénéfices, comme un bon rapport qualité-prix ou encore une facilité d'usage, qui sont évidents, mais qu'il offre également des bénéfices cachés, comme le service après-vente. Il ne faut donc pas hésiter à mettre l'accent sur ces bénéfices cachés de manière à les rendre saillants et déterminants, si vous pensez détenir un avantage concurrentiel dans ces domaines.

Mon produit s'adapte-t-il aux envies de mon client ?

Il est également important d'adapter votre produit aux usages de vos clients mais aussi aux évolutions du marché et de la demande. Quand un individu achète un produit, il l'évalue en fonction des bénéfices qu'il propose, mais il évalue également la capacité du produit à être compatible avec son style de vie. S'il estime que ce produit n'est pas compatible avec sa façon de vivre, il risque de se détourner du produit.

Les critères suivants vous aideront à évaluer l'adaptabilité de votre produit :

- » **L'attractivité** : il est important d'inciter les clients à essayer votre produit pour leur donner une chance de l'expérimenter avant l'achat. Les échantillons et offres d'essai sont très intéressants de ce point de vue parce qu'ils permettent au client de s'acclimater au produit sans prendre de risque financier. Cela démontre aussi que vous croyez dans votre produit, que vous n'avez rien à cacher et qu'au contraire vous favorisez une rencontre entre le produit et le client.
- » **La compatibilité** : il s'agit d'évaluer dans quelle mesure le produit correspond à un usage et s'inscrit dans la façon de vivre de vos clients.
- » **La complexité** : il est important de proposer un produit que les clients peuvent facilement comprendre. Même si vous pensez que votre produit est innovant et révolutionnaire, il est possible que vos clients ne le voient pas de cet œil. Dans ce cas ils risquent de ne pas être séduits. Il faut donc que les clients comprennent les bénéfices de votre produit mais aussi quelle est sa raison d'être.

- » L'**avantage produit** : pour résister aux concurrents, il convient de proposer une forme de supériorité en identifiant un avantage concurrentiel qui vous permettra de vous singulariser par rapport aux produits concurrents.
- » La **visibilité** : pour que vos clients acceptent votre produit, il est important qu'ils puissent le voir utilisé par d'autres. Cela réduit le risque perçu et la peur de l'inconnu qui peut être un frein psychologique à l'achat.

Trouver son positionnement

Dans une logique marketing, on ne part pas du produit mais du positionnement.

Déterminer l'insight de départ

Il s'agit donc dans un premier temps de définir sur quel insight client vous allez vous appuyer (voir [chapitre 6](#)) et définir ensuite un positionnement qui correspond au bénéfice client que vous souhaitez proposer. Ce positionnement va ensuite se traduire de deux façons :

- » De façon matérielle avec toutes les dimensions sensibles de votre offre (design produits, couleurs, etc.) et de votre stratégie marketing (logo, brochures, etc.)
- » De façon rhétorique avec un discours que vous allez déployer à l'égard de vos clients potentiels pour les séduire (arguments, imagerie mentale que vous allez créer autour du produit, etc.)

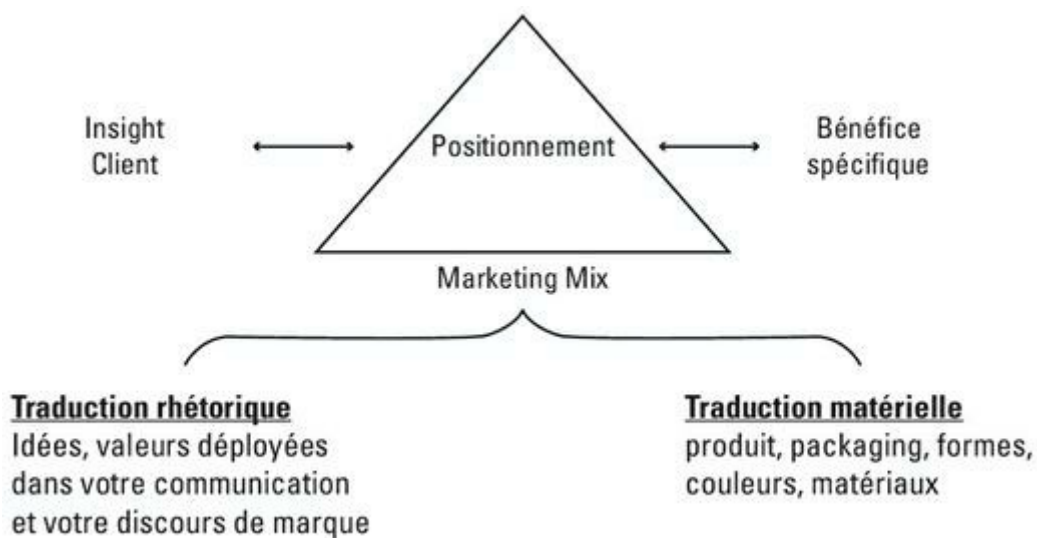


FIGURE 6-2 : Le positionnement du produit.

Identifier les avantages concurrentiels

Il faut également réfléchir par rapport aux avantages concurrentiels dont votre produit bénéficie.

Imaginez que vous êtes un fabricant de meubles de jardin qui sont originaux mais plutôt chers et distribués de façon très sélective. Il peut être utile de dessiner une matrice vous permettant de mettre au jour les points de parité et les points de différence.

- » Sur un axe, placez les associations avec votre marque ou produit selon qu'elles sont fortes ou faibles.
- » Sur un autre axe, placez les associations avec les concurrents selon qu'elles sont faibles ou fortes. Lorsqu'elles sont fortes, il s'agit de points de parité (les matériaux par exemple) et quand elles sont faibles, il s'agit d'attributs distinctifs de la concurrence.

On trouve alors quatre catégories d'attributs ou de bénéfices :

- » Les **points de parité** : ce sont les points sur lesquels vous égalez la concurrence, par exemple les matériaux.
- » Les **attributs distinctifs de la concurrence** : par exemple, le prix si vos produits ne sont pas bon marché, l'accessibilité si vous n'êtes pas distribué de façon optimum et la livraison.
- » Vos **attributs distinctifs** : par exemple, un choix de couleurs, un design original et le fait de proposer souvent de nouvelles collections.
- » **Les opportunités** : ce sont les améliorations possibles que vous pouvez envisager pour vous distinguer de la concurrence ; ce peut être par exemple de débanaliser la catégorie en la rendant plus attractive aux yeux des clients (accroître l'implication) et esthétiser la catégorie en transformant un produit fonctionnel en un objet à plus forte température émotionnelle ou esthétique (ce qu'ont fait Fermob sur ce marché, ou bien Apple et Bang & Olufsen pour les produits technologiques).

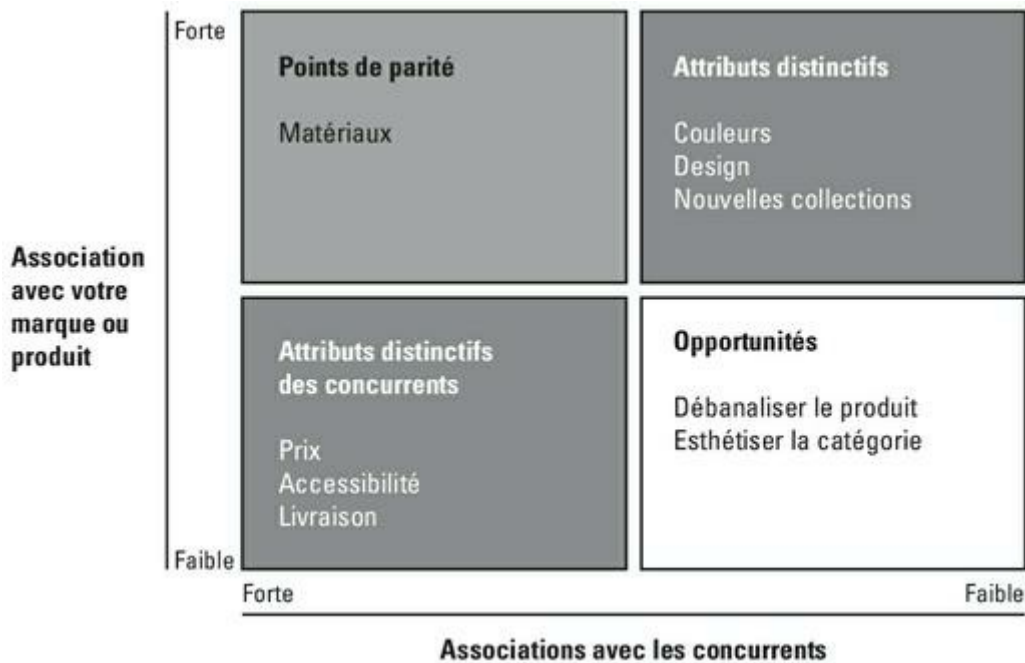


FIGURE 6-3 : Analyse des points de parité et des points de différence.

Pour mieux visualiser encore vos points de différence, il peut être intéressant de décomposer votre produit ou service en différentes étapes qui permettent d'envisager la construction de la valeur.

Un exemple : une pâtisserie

Prenons l'exemple d'un pâtissier. Celui-ci va pouvoir utiliser plusieurs leviers de création de valeur, qui sont la qualité et l'originalité de ses produits, la proximité, l'accueil dans la pâtisserie, le prix.

Si l'on s'intéresse maintenant aux pâtisseries qui ont réussi à faire évoluer le marché de façon significative (pensons à Pierre Hermé par exemple), la valeur ajoutée peut se lire sur cette chaîne de valeur. L'idée qui sous-tend la pâtisserie haute couture est de développer des points de différence à des endroits de la chaîne de valeur qui étaient sous-exploités par les concurrents, à savoir :

- » La débanalisation des produits, en proposant autre chose que les traditionnels éclairs au chocolat, saint-honoré, paris-brest, etc.
- » La qualité gustative, en opérant des associations inédites de saveurs et de textures

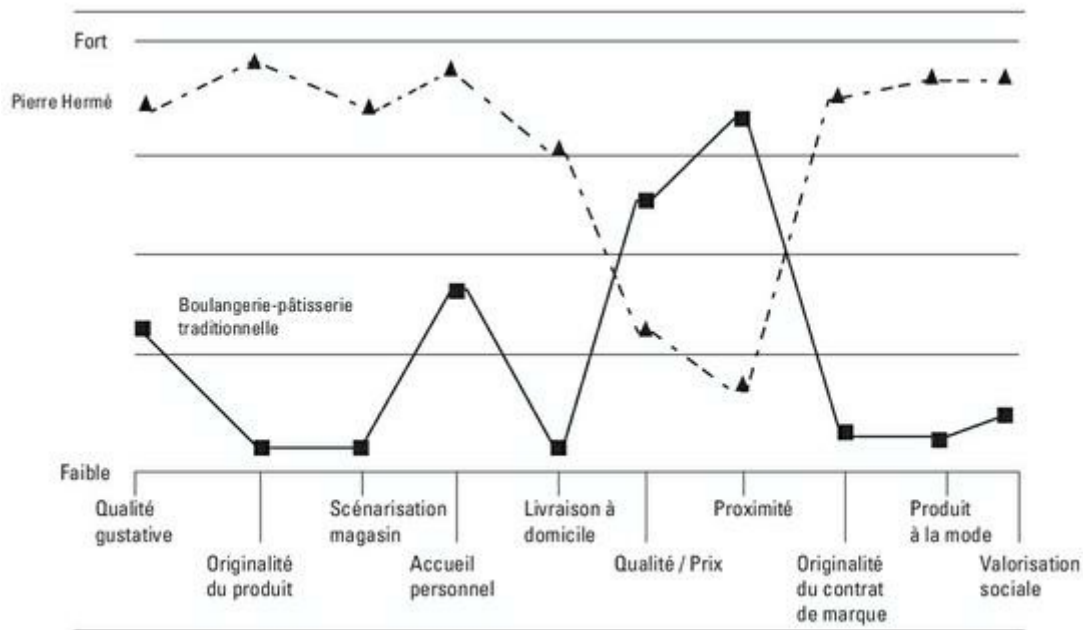


FIGURE 6-4 : Les points de différence de la pâtisserie haute couture.

- » L'excellence du service, en formant un personnel bienveillant avec des gestes sûrs et précis
- » La rotation des produits grâce à l'idée de collections (voire de défilés !) et l'introduction de l'idée de mode dans cet univers traditionnel qu'était la pâtisserie
- » La proposition d'une marque, c'est-à-dire une promesse à l'égard des clients soutenue par des produits de qualité

Adopter une stratégie de marque

Comme on l'a vu précédemment, votre produit comporte deux dimensions qui sont liées l'une à l'autre de façon indissoluble : une dimension physique et une dimension mentale.

C'est ici qu'intervient la notion de marque. À ce stade il est primordial de déterminer si vous souhaitez développer une stratégie de produit ou une stratégie de marque.

Comme nous l'avons déjà évoqué précédemment, dans une logique de produit, on raisonne en termes d'attributs, de caractéristiques techniques, de prix et d'usages.

Dans le cas d'une marque, on raisonne en termes d'expertise, de positionnement.

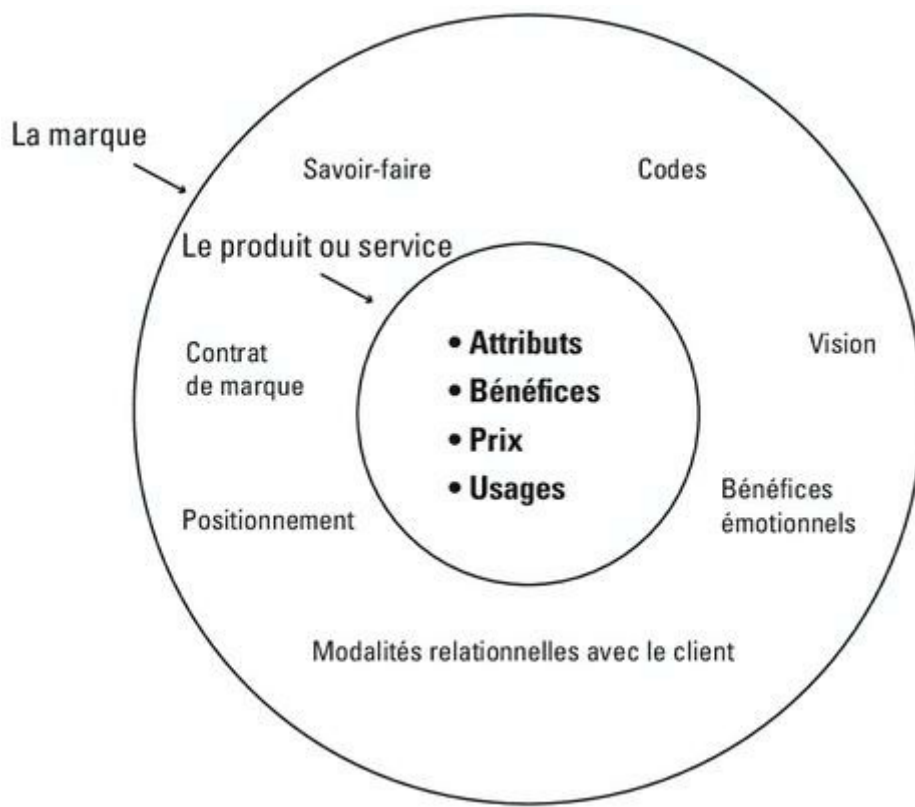


FIGURE 6-5 : Passer d'une logique produit à une logique marque.

Pour plus de détail à ce sujet, nous nous permettons de vous renvoyer aux *Marques pour les Nuls*, mais nous vous rappelons ici que pour se doter d'une marque, il faut :

- » Un contrat de marque qui repose à la fois sur des bénéfices fonctionnels et émotionnels. Le propre d'une marque est de ne pas proposer seulement des fonctionnalités, sinon ce n'est pas une marque. Même les marques low cost comme EasyJet ou Leader Price ont une dimension émotionnelle.
- » Un positionnement, c'est-à-dire une place précise dans l'esprit du client.
- » Une vision, c'est-à-dire une façon bien précise de considérer son marché. Des grandes marques comme Ikea, Apple ou Décathlon ont totalement modifié notre vision du meuble, de la technologie et de l'équipement sportif.
- » Des modalités relationnelles avec le client : une marque vous oblige à passer de l'approche transactionnelle (orientée sur la vente ponctuelle) à une approche relationnelle (orientée sur le maintien d'une relation de long terme avec le client).
- » Des codes, c'est-à-dire des identifiants (couleurs, sons, typographie) qui permettent sa reconnaissance.

Quelle stratégie de gestion du produit ?

Il existe trois façons de gérer un produit sur un marché : vous pouvez lancer un produit sur le marché, le modifier, ou le retirer du marché.

Au moment de définir une stratégie, vous avez en effet le choix entre ces trois approches.

Si vous souhaitez lancer un nouveau produit, quelle sorte de produit allez-vous développer ? Comment trouver de nouveaux concepts ? Comment améliorer un produit existant ? Quand et comment retirer un produit du marché ? Certaines approches sont-elles plus rentables que d'autres ?

Nous allons maintenant décomposer ces trois principales stratégies en autant de sous-stratégies qui nous viendront à l'esprit, et vous indiquer quelques bonnes idées et techniques pour les mettre en œuvre. Il ne suffit pas de savoir *quand* appliquer ces stratégies. Vous devez aussi savoir *comment* les appliquer. D'où l'importance d'être très attentif aux détails de la mise en application.

Quand et comment lancer un nouveau produit ?

Sur la plupart des marchés, l'innovation est l'un des principaux avantages concurrentiels. Le lancement d'un nouveau produit par l'un des concurrents modifie le profil du marché – et bouleverse les prévisions des ventes et les marges bénéficiaires. Autrement dit, vous ne pouvez pas vous permettre d'ignorer le développement d'un nouveau produit.

Par conséquent, vous devez lancer de nouveaux produits aussi souvent que vous pouvez en développer. Votre seule limite doit être le montant de l'investissement que votre entreprise souhaite faire dans le développement et le lancement du produit – activités relativement coûteuses.

Planifiez et chiffrez le développement tous les trimestres et demandez-vous *combien* vous allez investir dans cet effort.

On estime généralement que le montant de l'investissement doit dépendre de la concurrence et du secteur. Si la plupart des entreprises de votre secteur consacrent 5 % du chiffre d'affaires au développement de nouveaux produits, vous devez vous aligner pour rester dans la course. Mais votre objectif est-il de rester dans la course ou de gagner ?!

Si tel est votre objectif, il vous faut *augmenter votre budget* jusqu'à ce que vos recettes diminuent. Il faut ensuite évaluer vos recettes en termes d'augmentation des ventes du nouveau produit par rapport à l'ensemble des ventes. Le but est de continuer à augmenter le pourcentage de recettes issues du nouveau produit jusqu'à ce que vous atteigniez une limite naturelle (déterminée par la volonté de vos clients d'adopter de nouveaux produits).

Si vous consacrez actuellement 5 % de vos recettes au développement de nouveaux produits, essayez d'aller jusqu'à 10 %. Imaginons que, l'année prochaine, le pourcentage de recettes issues de votre nouveau produit passe de 15 % à 23 % des ventes, si bien que vous dégagez un bénéfice de 53 %. C'est un excellent résultat, qui indique que vous êtes loin de la limite naturelle imposée par les clients. Augmentez encore les dépenses. Et encore. Jusqu'à ce que le marché n'absorbe plus de nouveaux produits. À ce stade, faites légèrement marche arrière. Vous avez trouvé le niveau maximal de nouveaux produits acceptés par les clients. Maintenant, c'est vous qui fixez la norme et dirigez la concurrence. Vous devenez leader du marché, avec de plus grandes parts de marché et de plus grandes marges bénéficiaires.

Où trouver de bonnes idées ?

Vous pensez qu'il est temps de lancer un nouveau produit. D'accord, mais où trouver de bonnes idées ? D'abord, activez les compétences en matière de créativité que vous allez acquérir au [chapitre 14](#). Si

l'ensemble de l'équipe marketing manque d'inspiration, faites appel aux vendeurs, aux collègues de la production et du service clients. Invitez quelques clients à une séance de brainstorming. Peu importe votre approche, à partir du moment où elle est nouvelle et différente. *Les nouvelles idées proviennent de nouveaux processus de pensée, eux-mêmes issus de nouveaux modes de pensée.* Pour produire quelque chose de nouveau, faites quelque chose de nouveau !

Il existe en outre deux sources d'idées facilement accessibles : les vieilles idées et les idées des autres. Oh, et n'oubliez pas d'en demander à vos clients !

Du neuf avec du vieux

Les vieilles idées sont des concepts abandonnés par votre entreprise ou par d'autres. Depuis que tout le monde se bat pour dénicher de nouveaux concepts, dans tous les marchés, beaucoup de vieilles idées ont été remises au goût du jour. Parfois, les entreprises n'en gardent aucune trace. Il faut donc interroger les personnes âgées pour retrouver ces idées. Mais celles-ci constituent un véritable trésor, car les objections pour lesquelles elles ont été abandonnées ne sont souvent plus valides aujourd'hui. La technologie fait des progrès renversants et les goûts des clients changent. Aussi, les idées les plus folles peuvent revenir à la mode. Et même si elles ne peuvent être réutilisées en l'état, elles peuvent vous en donner d'autres – peut-être suggèrent-elles une envie à laquelle vous n'aviez pas pensé.



Notez aussi que les produits qui sont anciens dans un certain marché peuvent être nouveaux dans un autre. Les vieilles caisses enregistreuses se vendent bien dans certains pays, bien qu'elles aient été remplacées par des modèles électroniques dans d'autres. L'utilisation des caisses électroniques dépend de la nature de l'économie locale, de la disponibilité et de la fiabilité de

l'approvisionnement électrique local. Les produits obsolètes en Occident peuvent être en tête sur d'autres marchés.

Il suffit que vous puissiez entrer en contact avec les distributeurs locaux.

Emprunter des idées

La deuxième source, *les idées des autres*, est souvent exploitée par l'intermédiaire des licences. Un inventeur développe un nouveau concept et dépose un brevet mais n'a ni le capital ni les compétences marketing nécessaires pour lancer son produit sur le marché. Vous, vous avez le profil idéal. Vous vous chargez de la commercialisation du produit en cédant 5 à 10 % de vos revenus nets à l'inventeur en compensation de son inspiration.

De nombreuses entreprises produisent des inventions en dehors de leur champ d'action. Elles sont donc prêtes à délivrer une licence à une autre entreprise, spécialisée dans le marché cible.

Il s'agit là de la façon officielle d'utiliser les idées des autres. Il existe, par ailleurs, une méthode officieuse, probablement plus courante et certainement plus importante pour la plupart des marketeurs : *voler des idées*. Dans ce cas, voler ne signifie pas prendre ce qui ne vous appartient pas. Les inventions sont protégées par un *brevet*, les noms et les logos par une *marque*, et les livres, les œuvres d'art et les logiciels par un *copyright*. Vous devez respecter les droits des personnes qui expriment leurs idées. Cela dit, il est évident que toutes les idées ne peuvent pas être légalement protégées dans tous les pays avec lesquels vous faites des affaires.

Si une idée vous parvient par le biais d'un réseau de communication public et légitime, vous pouvez l'utiliser. Seulement, ne vous pointez pas dans les bureaux de votre principal concurrent pour fouiller dans

les tiroirs ou faire boire les ingénieurs ! Ce serait une violation du secret professionnel. Renseignez-vous auprès d'un juriste avant de vous lancer dans des recherches douteuses.

Si un concurrent vous voit reprendre ou, pire, améliorer une de ses idées, il sera probablement contrarié, mais rien ne vous en empêche à partir du moment où votre source est publique (et non secrète) et où vous ne violez pas un brevet, une marque ou un copyright (ce qui n'est pas le cas lorsque vous reprenez une idée révélée publiquement et la développez vous-même). Dans la plupart des marchés, les concurrents se volent mutuellement des idées de façon courante. Vous pouvez faire encore mieux en élargissant vos sources. Soyez à l'affût d'idées lancées dans d'autres secteurs et applicables dans le vôtre. Le bon voleur d'idées est ouvert – on ne sait jamais où peuvent se nicher les bonnes idées à voler !

Faire appel aux lumières de vos clients

Pour trouver de nouvelles idées, pensez aussi à vos clients. Ils constituent, en réalité, la meilleure source mais, malheureusement, ils ne le savent pas. Demandez à un client de vous décrire le meilleur produit que vous puissiez lui offrir. Il ne saura pas vous répondre. Et pourtant, tous les clients ont des envies non satisfaites par les produits existants, auxquelles vous pourriez répondre.

Comment identifier ces envies à peine exprimées ? Discutez avec vos clients et soyez attentif aux termes qu'ils utilisent pour connaître le fond de leur pensée. Prenez des notes en intégrant des citations ou enregistrez leurs commentaires. Faites-les parler sans les orienter pour découvrir l'inattendu. Observez les consommateurs lorsqu'ils font leurs achats et utilisent votre produit. L'observation peut révéler des problèmes auxquels ils sont habitués mais que vous pouvez peut-être éliminer.



Pour identifier les envies des consommateurs, utilisez des techniques de groupes de clients ou effectuez des enquêtes. Cependant, il faut rester vigilant. La plupart des entreprises ne parviennent pas à déceler les attentes latentes des clients tout simplement parce qu'elles ne font pas suffisamment de recherches. Pourtant, c'est l'identification de ces envies qui permettra de créer le produit le plus novateur. Une étude montre qu'il faut trois ou quatre séances de recherches pour découvrir 75 % des envies des consommateurs. Une ou deux séances ne révèlent au maximum que la moitié des attentes. Enfin, il faut compter sept ou huit séances pour identifier 90 % des envies. Il est recommandé de faire davantage de recherches que la moyenne – ainsi, vous obtiendrez à coup sûr des informations qui auront échappé à vos concurrents.

Utiliser la stratégie de la « différence »

N'oubliez pas que presque tous les nouveaux produits échouent sur le marché – 75 à 95 % selon le secteur et votre définition de l'échec. Par échec nous entendons un retour sur investissement trop faible et une acceptation mitigée parmi les clients. Les taux d'échec étant élevés, ne laissez rien au hasard. Votre nouveau produit doit être bien meilleur que les autres.

De nombreuses études ont montré qu'un nouveau produit est rentable lorsqu'il offre quelque chose de vraiment nouveau aux clients. C'est logique, et pourtant nombre de produits finissent au cimetière au bout de quelques mois. Il existe d'ailleurs un musée des produits qui ont échoué à Ann Arbor dans le Michigan. Promenez-vous dans les rayons de votre supermarché et regardez tous les packagings annonçant quelque chose de nouveau. Si le mot « nouveau » n'était pas écrit en grosses lettres, vous n'auriez rien remarqué de particulier.



Pour réussir, vous devez lancer un produit non seulement nouveau mais qui semble vraiment nouveau et différent. Ce produit doit se distinguer radicalement des autres. Les innovations que les clients reconnaissent facilement et rapidement sont les plus rentables. Les chercheurs utilisent le terme d'intensité pour décrire ce phénomène. Plus la différence entre votre nouveau produit et les anciens produits est intense, plus votre nouveau produit a des chances de réussir.

Quand et comment modifier un produit existant ?

Certains produits sont si réussis qu'ils conviennent parfaitement aux clients et doivent être laissés en l'état. Par exemple... à vrai dire, aucun exemple probant ne vient spontanément à l'esprit. Autrement dit, vous avez tout intérêt à modifier vos produits pour en améliorer les performances et la qualité à chaque nouvelle saison et à chaque nouveau plan marketing.

Si vous vous trouvez dans un marché en constante évolution, vos concurrents font le maximum pour améliorer leurs produits et vous devez en faire autant. Soyez toujours à l'affût des signes d'amélioration donnés par vos concurrents et préparez-vous à réagir en allant encore plus loin. Enfin, consultez toujours l'oracle du marketing – le client – pour recueillir des informations sur les améliorations à apporter.

Les deux sections suivantes sont des tests que votre produit doit réussir pour rester viable. En cas d'échec, considérez le résultat comme un avertissement – vous devez améliorer ou au moins modifier votre produit.

Votre produit n'a plus rien de spécial aux yeux des clients

Au *point de vente* – le lieu par excellence où les consommateurs prennent leurs décisions d'achat –, particulièrement, votre produit doit avoir quelque chose de spécial. Il doit attirer l'attention d'au moins une partie du marché. Il doit être meilleur que les autres, en raison de sa conception. Ou d'aussi bonne qualité mais moins cher, parce que vous avez un avantage en matière de coût (ce genre d'avantage n'est pas aussi rare que le pensent les marketeurs). Ou encore le meilleur pour la bonne raison qu'il n'y en a pas d'équivalent.

Par exemple, si vous vendez des aiguilles, votre produit est peut-être aussi bon que ceux de vos concurrents – mais pas remarquablement meilleur. En revanche, si une chaîne de magasins vous choisit comme unique fournisseur d'aiguilles pour son petit rayon couture, vous allez avoir un avantage en termes de distribution.

Si votre produit n'a aucune caractéristique particulière par rapport aux autres, n'en déduisez pas pour autant qu'il n'a rien de spécial. Ce qui le rend spécial, en l'occurrence, c'est sa présence là où les consommateurs en ont besoin. Tant que vous avez cet avantage, le produit a une raison d'être sur le marché. Dans le cas contraire, il sera perdu dans la masse.

Si votre produit n'est plus considéré comme unique d'un certain point de vue, retirez-le du marché. Mais pas trop vite. Auparavant, essayez de voir si vous pouvez le distinguer des autres de façon significative.

Votre produit n'a pas de fan club

Certains clients adorent votre produit, le préfèrent aux autres et incitent leurs amis à l'acheter. Ce sont de véritables fans. Mais ils sont rares. Votre produit a-t-il des aficionados ?

Le test du fan club est plus difficile que celui de la différenciation. De nombreux produits n'ont pas de fans – même les plus rentables. Mais lorsqu'un produit atteint ce statut – lorsque certains clients intervenant à n'importe quel stade du canal de distribution l'adorent –, il bénéficie d'une vie extraordinairement longue et rentable. Ce niveau d'engagement de la part de vos clients doit être votre objectif permanent lorsque vous gérez le cycle de vie de votre produit.

Les fans font fonctionner le bouche-à-oreille, ce qui augmente les ventes et la part de marché du produit. De plus, ils rachètent fidèlement ce produit. Ces achats renouvelés sont beaucoup plus rentables et moins coûteux pour votre entreprise que les autres.

Seulement, pour être de vrais fans, les consommateurs doivent *vouloir* renouveler leurs achats. Ils doivent être des adeptes convaincus, des inconditionnels, des fans en délire ! Sinon, pour que l'achat soit renouvelé, vous devrez considérer la transaction comme une nouvelle vente, ce qui vous coûtera aussi cher que de vendre à quelqu'un qui n'a encore jamais utilisé votre produit.



Comment savoir si vous avez des fans ou uniquement des clients ordinaires ? Lorsqu'ils parlent de votre produit, les fans se montrent particulièrement enthousiastes : « J'ai toujours conduit des Volvo. Elles sont confortables et sûres, elles ne tombent pas en panne et elles durent plus longtemps que les voitures françaises. » Volvo compte beaucoup de fans parmi ses clients, c'est pourquoi ses modèles ne varient pas énormément d'une année sur l'autre. L'entreprise peut se permettre de vendre presque la même voiture au fil des ans, alors que les autres fabricants ont dû se lancer dans une course à l'innovation.

Quand retirer un produit du marché ?

Contrairement aux êtres humains et aux entreprises, les produits ne meurent pas spontanément. Ils ne sont pas menacés par la faillite. Par conséquent, le marketeur doit savoir reconnaître un produit qui n'a plus de vie et le remplacer par un nouveau produit.

Malheureusement, certains produits qui auraient dû être retirés du marché sont toujours en vente, malgré le déclin du chiffre d'affaires, parce que personne, du fabricant au détaillant, ne veut faire face à la réalité. Pire encore, certains marketeurs investissent des ressources précieuses dans la promotion de marques sur le déclin dans l'espoir de ranimer les ventes. Ces ressources devraient, au contraire, être investies dans le lancement d'un nouveau produit ou d'une version améliorée du produit.

Regardez les choses en face : mieux vaut abrégé la vie de certains produits et remplacer ceux-ci par des modèles novateurs. D'accord, mais comment savoir qu'un produit a atteint le point de non-retour ?

Les sections suivantes décrivent les principaux signes avant-coureurs de l'obsolescence d'un produit.

Le marché est saturé et votre part de marché est réduite ou en baisse

La *saturation* signifie que vos concurrents et vous-même vendez des produits de substitution. Vous n'avez plus beaucoup de nouveaux clients à convertir. La croissance, limitée par le taux de substitution du produit, ralentit et le marché atteint ses limites.

Mais la saturation n'est pas une raison suffisante pour renoncer à un produit – beaucoup de marchés sont saturés. C'est le cas du marché automobile. Mais les fabricants et les concessionnaires misent sur les produits de substitution et sur les premières ventes aux jeunes conducteurs. Le marché reste donc rentable pour la plupart des

concurrents – mais pas pour tous. Si votre part de marché représente moins de 75 % de la part de marché du leader, et si elle chute par rapport à celle du leader, votre produit entame un long et lent déclin.

Mieux vaut retirer votre produit du marché plutôt que de le laisser glisser sur la pente descendante. Vous serez obligé de le remplacer un jour ou l'autre et, plus tôt vous le ferez, moins votre part de marché et votre réputation en souffriront. Quoi qu'il arrive, vous ne pouvez pas vous permettre de donner une image de *has been* dans un marché saturé !



Au fait, n'oubliez pas que nous utilisons le mot *produit* au sens « marketing » du terme. Il peut donc s'agir d'un bien, d'un service, d'une idée ou même d'une personne – comme un candidat politique ou une star. Par conséquent, souvenez-vous que les services, les idées et les personnes doivent parfois être retirés du marché au même titre que les biens.

Malgré les améliorations, le produit ne marche plus



Certaines entreprises essaient plusieurs versions « nouvelles et améliorées » d'un produit, ou utilisent un nouveau packaging, un système de bons de réduction, un tirage au sort ou des promotions sur le point de vente pour ranimer les produits dont les ventes n'augmentent plus. Parfois, ces stratégies fonctionnent et la croissance repart, mais pas toujours. Accordez-vous trois essais, puis laissez tomber. Ne poursuivez pas vos efforts inutilement.

Votre produit a un défaut

Les marketeurs découvrent trop souvent dans leurs produits des défauts qui mettent en péril la réputation de leur entreprise ou représentent un risque pour les consommateurs. Si vos ingénieurs pensent que le réservoir d'essence de l'une de vos voitures peut

exploser lors d'un accident, devez-vous a) retirer immédiatement le modèle du marché et lancer une version plus sûre ou b) continuer à le vendre et passer le rapport technique à la déchiqueteuse ? Un grand fabricant automobile a choisi l'option (b). Plusieurs de ses clients ont péri en raison de ce défaut de fabrication. Résultat : l'entreprise a dû effectuer un retrait extrêmement coûteux, dédommager les clients et subir plusieurs procès. Si vos clients dégustent, votre image et vos bénéfices vont déguster aussi ! Pourtant, de nombreux marketeurs n'ont pas le cran ni la politique interne nécessaires pour retirer un mauvais produit du marché, même s'il existe des risques mortels pour les consommateurs.

Retirez votre produit si vous découvrez qu'il peut provoquer le cancer, électrocuter les utilisateurs, étouffer les bébés ou même ne pas fonctionner aussi bien qu'il le devrait. Retirez-le immédiatement. Vous vous poserez des questions plus tard. Et envoyez un communiqué de presse expliquant que vous agissez dans l'intérêt des consommateurs au cas où vos doutes se vérifieraient. En franchissant immédiatement cette étape décisive, vous faites savoir à votre marché que vous êtes bien plus intègre que la plupart de vos concurrents. Votre image de marque, loin d'être ternie, en sera renforcée. Il faut du courage pour retirer un produit, mais c'est la meilleure solution. Et si vous avez suivi mon conseil – investir dans le développement de nouveaux produits –, vous aurez toujours quelque chose de mieux à offrir en échange.

Comment retirer un produit du marché ?

En réalité, se débarrasser d'un vieux produit n'est pas le plus difficile. Les liquidateurs sont probablement déjà en train de tourner au-dessus de votre entreprise comme des vautours pour récupérer vos restes. Dans le cas contraire, contactez vos distributeurs.

Quelqu'un trouvera probablement un intérêt quelconque à vendre votre stock au-dessous de vos coûts.



Il existe cependant une stratégie plus élégante, qui évite de donner à vos clients une image négative en vendant vos vieux produits à un dixième de leur prix normal : proposez une promotion pour écouler votre stock par l'intermédiaire de votre canal de distribution habituel.

Cela dit, elle ne fonctionne que si vous l'appliquez avant que votre produit perde de son intérêt. Vous devez donc avoir une approche offensive en matière de remplacement de vos produits. N'attendez pas que le marché tue votre produit ; faites-le vous-même. Vous trouverez dans les sections suivantes d'autres stratégies qui vous permettront de tirer votre révérence dignement.

La stratégie du relais



La *stratégie du relais* utilise l'ancien produit pour en lancer un nouveau. Les moyens à votre disposition pour appliquer cette stratégie ne peuvent être limités que par votre imagination. Vous pouvez offrir un bon de réduction pour le nouveau produit lors de l'achat de l'ancien produit. Vous pouvez conditionner les deux produits ensemble et faire une offre de type « Deux pour le prix d'un ». Si les deux produits sont similaires d'un point de vue fonctionnel, vous pouvez donner le nom de l'ancien produit au nouveau et utiliser son identité comme si vous lanciez une nouvelle version et non quelque chose de complètement nouveau.

Cette dernière méthode doit pouvoir se défendre du point de vue du simple bon sens, sinon vous risquez de contrarier vos clients. Mais si vous parvenez à convaincre le marché que vous offrez une version plus complète et plus performante du même produit, elle devrait fonctionner.



Les fabricants d'ordinateurs utilisent cette stratégie. Par exemple, le PowerBook de Macintosh est complètement différent de ce qu'il était il y a cinq ans. Pourtant, il porte toujours le même nom parce que celui-ci bénéficie d'un positionnement très favorable dans le marché, qu'Apple ne peut se permettre de mettre en péril.



La stratégie du relais est un outil promotionnel très efficace pour remplacer un produit par un autre. Utilisez-la chaque fois que vous voulez retirer un vieux produit du marché pour en lancer un nouveau. Faites de la place – sur les rayons, dans l'esprit des consommateurs, dans le catalogue de votre distributeur et dans votre gamme de produits. Les produits prennent de la place. Or, l'espace physique ou mental peut être une ressource importante. Mais soyez conscient des risques : la place que vous venez de faire pour votre nouveau produit peut être prise par des produits concurrents avant que vous n'ayez eu le temps de dire ouf ! En effet, les clients qui étaient encore fidèles à votre ancien produit sont contraints de revoir leurs habitudes d'achat et peuvent choisir un produit concurrent plutôt que le vôtre. De même, les détaillants, distributeurs et autres intermédiaires peuvent donner votre espace à un autre produit. Vous devez donc conserver votre espace tout en éliminant votre produit. Pour y parvenir, évitez toute rupture dans la disponibilité de vos produits.

La stratégie de gamme

Plutôt que de ne lancer qu'un seul produit, vous pouvez lancer une gamme de manière à donner à chacun une identité et une place précise dans la gamme.

Par exemple, une banque peut proposer différentes options d'épargne à ses clients – compte d'épargne classique, compte courant avec versements automatiques sur le compte d'épargne, fonds commun de placement, etc. Si la banque organise ses options dans une gamme de

produits et les décrit dans la même brochure en les classant en fonction du risque et de la rémunération, chaque produit a une place bien définie (chacun doit occuper une place unique – pas de chevauchement entre les produits).

Ainsi, lorsque la banque souhaite lancer un nouveau produit, celui-ci peut soit s'ajouter à la gamme existante (s'il propose un bénéfice spécifique), soit en remplacer un autre. La même banque peut donc élargir la gamme de produits en comblant les vides de son offre par rapport à des attentes des clients qu'elle aurait identifiées. La gamme permet de créer une structure qui donne du sens à chacun des produits.

La structure d'une gamme de produits

Comment allez-vous appeler votre nouveau produit ? Devez-vous le lancer sous une marque existante ou lui en attribuer une autre ? Devez-vous lui donner de la valeur (et en augmenter le prix) en lui procurant une forte identité ou économiser votre budget marketing et diffuser votre produit directement sur les lieux de vente ? Ce sont des décisions difficiles à prendre. Voyons ensemble comment les appréhender sereinement.

Créer une gamme de produits

Une *gamme de produits* est un regroupement logique de produits proposés aux consommateurs (souvenez-vous qu'il peut s'agir de biens, de services, de concepts et de personnes). En général, les gammes de produits sont identifiées par une marque globale, qui compte plusieurs marques individuelles.

La gamme d'ordinateurs Compaq comprend différents produits. Ceux-ci portent tous la marque Compaq mais sont suffisamment



distincts les uns des autres pour donner aux consommateurs un vaste choix. On peut comparer ce genre de gamme de produits à une famille de produits – comme dans toute famille, les liens de parenté entre les membres doivent être clairs et étroits.

Lorsque vous créez une gamme de produits, vous devez prendre en compte les deux paramètres suivants :

- » La **largeur** renvoie aux différents types de produits que vous proposez aux clients au sein de votre univers. Il s'agit en fait du nombre de lignes de produits que vous proposez. Souhaitez-vous vendre des robes, mais aussi des chaussures, des accessoires, du parfum ? La largeur offre de la variété au client.
- » La **profondeur** renvoie au nombre d'alternatives que vous proposez pour chaque ligne de produits. Pour les chaussures allez-vous couvrir toutes les tailles ou simplement du 38 au 42 ? Dans ce cas vous risquez de perdre des clients qui ne trouveraient pas chaussure à leur pied ! La profondeur donne donc davantage de choix au client et réduit le risque de décevoir un client potentiel. Elle vous évite ou non de perdre un client alors que la largeur permet de générer de nouvelles ventes. Si vous fabriquez des tee-shirts, un client voudra peut-être en acheter plusieurs avec des motifs différents.

On peut donc envisager plusieurs stratégies :

- » Une gamme large et profonde : vous offrez du choix et de la variété aux clients mais vous avez beaucoup de références à gérer, ce qui accroît les coûts logistiques et la complexité de la gestion de votre gamme.
- » Une gamme étroite et profonde : vous vous spécialisez sur deux ou trois types de produits mais les proposez dans toutes les tailles (c'est par exemple le choix des magasins de vêtements qui s'adressent aux personnes corpulentes).
- » Une gamme large et peu profonde : vous proposez beaucoup de lignes de produits mais avec un choix restreint ; c'est par exemple la stratégie des épiceries de quartier.

Entretenir une gamme de produits : quand changer ?

Si vous élargissez sans cesse vos gammes, vous atteindrez inévitablement des limites pratiques à un moment ou à un autre. Comment savoir à quel moment le grand nettoyage de printemps s'avère nécessaire ?

Vous devez diminuer la profondeur et/ou la largeur dès que le canal de distribution ne peut plus présenter toute la gamme de produits

aux consommateurs. En général, la distribution est un goulet d'étranglement qui impose des limites pratiques quant à la dimension maximale pouvant être portée à l'attention des clients.



Réduisez votre gamme de produits si les clients ne la comprennent pas. C'est précisément pour cette raison que Procter & Gamble a réduit la sienne de moitié. D'après certaines études, la variété de la gamme avait semé la confusion parmi les clients, qui ne savaient pas exactement ce que l'entreprise offrait ni pourquoi. L'excès de choix avait fini par devenir problématique. Les différentes identités des produits, loin d'être clairement distinctes les unes des autres, se chevauchaient et les décisions d'achat étaient devenues plus difficiles à prendre.

Calibrez toujours votre gamme de produits en fonction de votre canal de distribution et de vos clients. Ne soyez ni envahissant ni trop discret. Observez les comportements de vos clients pour savoir si vous devez rétrécir ou élargir votre gamme de produits.

Chapitre 7

Capter de la valeur sur le marché avec le prix

DANS CE CHAPITRE :

- » Comprendre comment le client perçoit le prix et la valeur
 - » Découvrir les trois mythes de la fixation des prix
 - » Fixer ou modifier votre prix catalogue
 - » Miser sur les offres spéciales (remises, bons de réduction, etc.)
 - » Respecter la législation en vigueur (impitoyable en matière de prix !)
-

Beaucoup d'entreprises regardent le prix un peu comme nous considérons la météo et le temps, comme s'il n'y avait pas grand-chose à faire.

Le prix est souvent perçu comme une contrainte, alors que c'est une variable clé qui vous permet de créer de la valeur.

C'est peut-être la variable marketing la plus importante, d'abord parce qu'elle est directement comparable, ensuite parce qu'elle affecte directement votre rentabilité, et enfin parce qu'elle a une influence sur la façon dont les clients vont considérer votre produit ou votre marque. L'idée que nous allons défendre ici est qu'il faut avoir une vision proactive et non réactive du prix.

La révolution marketing du prix

Le marketing a changé beaucoup de choses dans le mode de fonctionnement des organisations, mais il a surtout changé radicalement le mode de fixation des prix. Pourquoi ? Tout

simplement parce que le marketing part du client, alors que beaucoup d'entreprises avaient pour habitude de fixer leur prix en fonction de leur structure de coûts.

Il faut prendre plusieurs facteurs en compte lorsque vous fixez votre prix :

- » Les coûts bien évidemment
- » Le point mort, c'est-à-dire le volume de ventes à partir duquel vous commencez à engranger des profits
- » Le prix des concurrents directs et indirects (n'oubliez pas que les clients raisonnent en termes d'allocation budgétaire et donc de substituabilité d'un produit ou d'une catégorie à l'autre)
- » La perception du client

Avant de comprendre quels sont les grands principes d'une stratégie de prix, il faut d'abord prendre conscience de la révolution qu'a opérée le marketing en termes de *pricing*.

Le traditionnel *cost to design*

Traditionnellement, le prix était fixé dans une logique comptable additionnant les coûts de revient à la marge souhaitée. C'est ce que l'on appelle le *cost to design*. Dans ce cas, on multiplie le coût de fabrication par un certain coefficient (pour obtenir le prix de vente), sachant que ce coefficient dépend de l'univers de produits. Le prix dépend donc uniquement des coûts et de la marge. Ainsi, si un restaurateur applique un coefficient multiplicateur de 3, il vendra sur sa carte 27 euros une bouteille qu'il a achetée 9 euros et 120 euros une bouteille qu'il a achetée 40 euros. Il risque du coup de ne jamais vendre sa bouteille à 120 euros, alors qu'il pourrait en écouler quelques-unes s'il la vendait disons 85 euros, ce qui lui assure une marge confortable en valeur absolue mais moins en valeur relative.

Le temps du *design to cost*

Le marketeur raisonne différemment. S'il faut partir du client, eh bien partons de la valeur perçue du produit pas le client. Autrement dit, la variable d'entrée du *pricing* en marketing est le prix acceptable par le client, et non les coûts. C'est ce que l'on appelle le *design to cost*.

On part donc d'un prix cible considéré comme acceptable par le client et on enlève la marge pour obtenir les coûts que l'on vise. Autrement dit, le coût devient une variable résultante du prix et non plus un input. C'est donc une révolution mentale. C'est de cette façon que l'on peut véritablement envisager un *pricing* proactif. Le prix n'est plus un output mais un input !

Comment fixer un prix acceptable ?

Se pose maintenant la question de savoir comment on fixe un niveau de prix acceptable pour le client. Figurez-vous que ce sont deux Français, Daniel Adam et Jean Stoetzel, qui ont eu l'idée d'une méthode de fixation du prix par la demande en 1967. L'idée est que les individus ne mémorisent pas un prix sous forme de point mais sous forme d'un intervalle. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, les individus ne connaissent pas précisément le prix des choses qu'ils achètent (sauf pour les achats très fréquents comme le journal, les cigarettes, etc.). Ils ont bien d'autres choses à mémoriser dans la vie que des prix et ils savent qu'un produit donné vaut entre tant et tant.

D'où l'idée de montrer le produit à un échantillon représentatif de clients potentiels du produit et de leur poser deux questions :

1. Au-dessus de quel prix n'achèteriez-vous pas ce produit ? Cela nous indique le prix maximum acceptable.
2. Au-dessous de quel prix n'achèteriez-vous pas ce produit ? C'est le prix minimum acceptable.

Pourquoi un prix minimum acceptable ? vous dites-vous peut-être. Eh bien, parce que le prix est un signal de qualité qui fonctionne dans les deux sens. Si le prix est élevé, il indique une qualité élevée, et s'il est trop bas, il décrédibilise le produit. On a effectivement tendance à se méfier des articles qui sont trop bon marché.

Imaginons que vous êtes sur le point de lancer un nouveau stylo qui offre un design surprenant, une belle qualité d'écriture et qui contient une clé USB. Vous vous demandez quel est le prix acceptable pour vos clients potentiels.

Voici pour exemple l'éventail de réponses de clients d'un extrait de votre échantillon (car il vous faudra interroger plutôt 300 personnes que 10 pour avoir un échantillon représentatif).

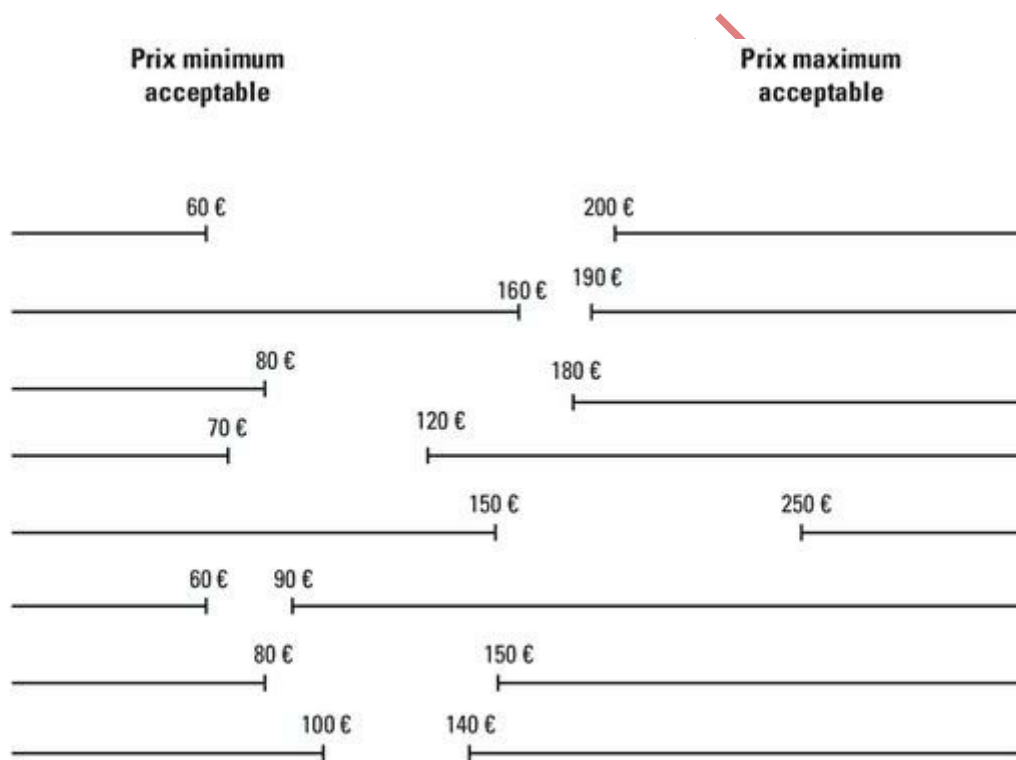


FIGURE 7-1 : Prix minimum et maximum acceptables pour des prospects pour un produit X.

Cet exercice est un véritable exercice de philosophie en soi, car il nous montre à quel point la valeur est une notion relative. En effet, comme vous pouvez le constater, la valeur attribuée à votre produit est très variable d'un individu à l'autre :

- » Certains ont une vision très précise de la valeur perçue avec un intervalle d'acceptabilité étroit.
- » D'autres ont une représentation floue avec un intervalle d'acceptabilité large.
- » Certains perçoivent une valeur élevée du produit (leur prix minimum acceptable est élevé) alors que pour d'autres le produit devrait coûter de l'ordre de trois fois moins cher.

Une fois obtenue cette répartition des réponses, il faut ensuite choisir un intervalle de *pricing*. Quelle est alors la règle de décision en la matière ? Elle est très simple, nous cherchons à optimiser le nombre de clients susceptibles d'acheter le produit. On va donc tracer l'intervalle qui optimise le nombre d'intervalles d'acceptabilité traversés.

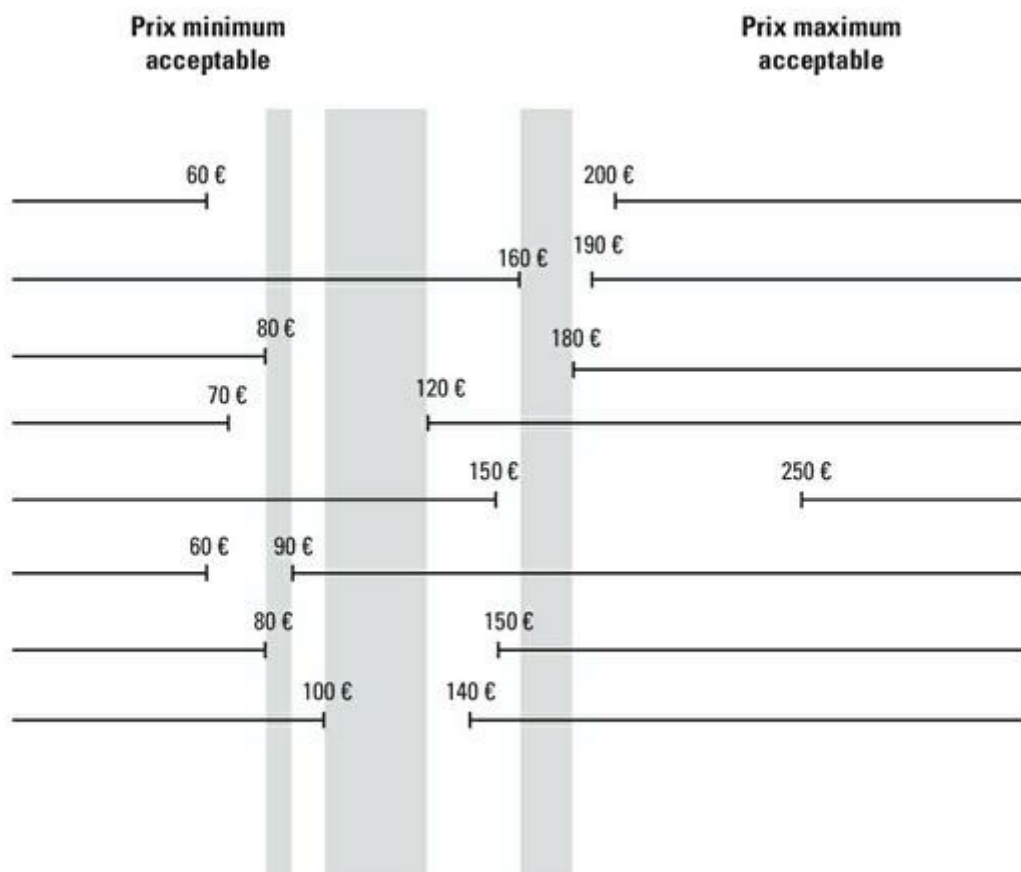


FIGURE 7-2 : Mise en évidence du prix acceptable.

Cette enquête fait apparaître deux intervalles (entre 80 et 90 € et entre 100 et 120 €) qui passent par 5 intervalles d'acceptabilité sur 8.

Néanmoins, on s'aperçoit sur ce schéma qu'un prix compris entre 160 et 180 € est perçu comme acceptable par 4 personnes sur 8.

Le choix final du prix dépend des coûts de production, de la marge souhaitée et de la stratégie adaptée (pénétration ou écrémage).

Pénétration ou écrémage ?

Avant de déterminer le prix de vente à partir de cette enquête, il faut prendre en compte plusieurs facteurs :

- » Vos coûts de revient : il semble difficile de vendre 80 euros un produit s'il vous revient à 70 euros...
- » Le prix des concurrents les plus proches (c'est pourquoi, comme nous le verrons par la suite, moins le produit paraît substituable, moins le client est sensible au prix)
- » Votre stratégie de prix

On distinguera ici deux axes stratégiques possibles pour créer de la valeur :

- » Soit vous misez sur de larges volumes et vous tâchez d'abaisser le prix de vente au maximum, dès le départ, pour élargir la taille de votre marché potentiel : c'est ce que l'on appelle une stratégie de pénétration.
- » Soit vous essayez d'optimiser votre marge unitaire en vendant le produit le plus cher possible : c'est ce que l'on appelle une stratégie d'écrémage.

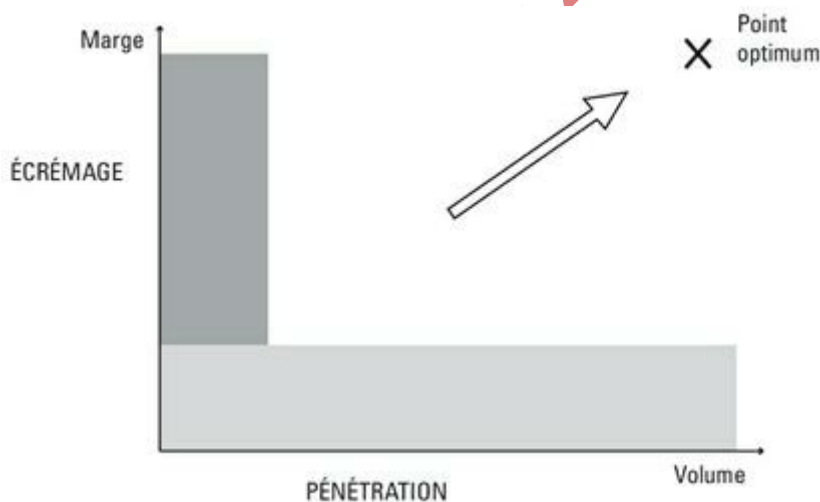


FIGURE 7-3 : Stratégie d'écrémage vs stratégie de pénétration.

Il va de soi que le point optimum consiste à vendre le plus cher possible au plus grand nombre possible de clients, mais il faut pour cela se doter d'une expertise produit très forte ou d'une marque très

puissante, car c'est clairement ce que des marques comme Apple, Nike ou Louis Vuitton parviennent à faire.

Pour revenir au cas précédent, il faut donc choisir entre d'une part une logique de volume qui consisterait à vendre son produit à 120 € (si cela est compatible avec la structure de coûts) et une stratégie d'écémage qui consisterait à vendre le produit à 180 € mais avec un marché cible plus restreint. La stratégie choisie doit bien entendu tenir compte des objectifs stratégiques, du positionnement du produit ou de la marque et du circuit de distribution choisi (car on n'attire *a priori* pas moins de clients avec un prix de 120 € que de 80 € !).

De l'importance de fixer des objectifs



Le prix ne peut jouer son rôle de variable proactive que si les objectifs sont clairs.

Voici un schéma qui vous aidera dans la fixation de vos objectifs de *pricing*, selon que vous souhaitez optimiser votre profit, vos ventes ou stabiliser vos prix.

Les trois mythes du prix

En matière de fixation des prix, de nombreux marketeurs croient encore, à leurs risques et périls, à certains mythes. Ne vous laissez pas gagner par des idées séduisantes mais totalement fausses, qui ne vous attireront que des ennuis.

Mythe n° 1 : Les clients achètent en fonction du prix

De nombreuses entreprises tombent dans ce piège. Elles pratiquent des prix inférieurs à la moyenne ou, lorsqu'elles ont besoin

d'augmenter les ventes, offrent des remises ou des échantillons gratuits. Si vous basez la vente sur les prix, vos clients achèteront en fonction du prix. Mais il existe d'autres méthodes. Vous pouvez renforcer votre image de marque, améliorer la qualité, adopter une politique de prestige, ou optimiser la vente en choisissant le bon endroit au bon moment. Bien sûr, le prix est un paramètre important, mais ce n'est pas le seul – sauf si vous en êtes persuadé.

Mythe n° 2 : Plus les prix sont bas, plus on a de chances de vendre

Les marketeurs ont souvent peur d'augmenter les prix. Ne partez pas du principe que les clients vont bouder vos produits et que les ventes vont chuter à tel point que l'augmentation des prix ne sera pas rentable. Lorsque les entreprises ajoutent à cette peur l'idée répandue que tous les problèmes de marketing peuvent être résolus par une baisse des prix, on assiste à une dépréciation globale des produits tout au long de leur cycle de vie dans de nombreux secteurs. Cette attitude aboutit à une perte de bénéfices. N'oubliez pas qu'une augmentation des prix peut être suivie immédiatement d'une baisse en cas d'influence négative sur les ventes. En revanche, après une baisse des prix, une augmentation est très mal perçue.



Même si une augmentation de prix réduit les ventes, les bénéfices peuvent augmenter. Par exemple, prenons un produit qui dégage une marge bénéficiaire brute de 30 %. Si vous augmentez le prix de 5 %, vous ne perdrez pas d'argent, même si les ventes chutent de 14 %. Et à moins de 14 %, vous augmenterez vos bénéfices. De même une augmentation de 10 % est rentable jusqu'à une baisse de 25 % des ventes. En revanche, une réduction de 5 % du prix doit stimuler une augmentation de 20 % des ventes pour que les bénéfices restent stables – scénario peu probable pour la plupart des produits. Et une

réduction de 10 % doit être compensée par une augmentation de 50 % des ventes – résultat tout aussi improbable. Alors ne vous croyez pas obligé de pratiquer des prix bas. Faites vos calculs pour évaluer vos bénéfices. Et effectuez une enquête auprès de vos clients pour savoir comment ils réagiront !



L'ÉLASTICITÉ-PRIX

Vous pouvez – et devez – évaluer l'élasticité-prix de votre produit. Autrement dit, vous avez la possibilité de calculer les répercussions d'un changement de prix sur le chiffre d'affaires. Cette équation peut être résolue à l'aide du modèle d'élasticité-prix de la demande utilisé par les économistes, selon lequel l'élasticité-prix est égale au pourcentage de changement de la quantité demandée divisé par le pourcentage de changement du prix. Si vous avez modifié le prix de votre produit par le passé et dégagez aujourd'hui un bon chiffre d'affaires, vous pouvez faire le calcul. Ensuite, vous pouvez utiliser le chiffre de l'élasticité-prix pour anticiper la réaction des consommateurs face à une nouvelle augmentation de prix.

Bien sûr, d'après l'équation, les consommateurs auront la même réaction. Mais ce n'est jamais le cas. Par exemple, si vous augmentez les prix de 5 % et constatez une baisse d'1 % des ventes, d'après la formule, vous obtenez une élasticité-prix négative de 0,2. Et cela signifierait qu'une nouvelle augmentation produirait une baisse de seulement 0,2 (par exemple, si vous augmentez les prix de 20 %, les ventes chuteront de seulement 4 %). Si cette règle s'appliquait, vous pourriez continuer à augmenter les prix, car les ventes n'en souffriraient pas beaucoup et les bénéfices augmenteraient considérablement. Mais bien sûr, tout ce raisonnement est erroné. Il ne faut jamais se fier à une formule ! Les consommateurs seront plus sensibles aux changements de prix au fur et à mesure que le prix augmentera ou diminuera. Le lien de cause à effet ne correspond pas à une ligne droite mais à une courbe (ce qu'on appelle la *courbe de la demande*, qui représente les changements perçus dans la demande selon les prix). Par conséquent, il faut rassembler beaucoup de chiffres, sur une grande gamme de prix, et faire plusieurs types de calculs pour pouvoir anticiper le comportement des clients.



Vos clients ne sont peut-être pas aussi sensibles aux différences de prix que vous le craignez. Ils peuvent bien tolérer une augmentation et ne pas réagir suffisamment à une baisse de prix pour que celle-ci soit rentable. Ils peuvent même penser que le prix est directement lié à la qualité, auquel cas ils n'achèteront pas votre produit au-dessous

d'un certain prix. Ne croyez pas que seule une diminution de prix peut accroître les bénéfices. Commencez par augmenter les prix et évaluez la réaction des consommateurs.

Vous n'avez probablement pas beaucoup d'informations sur l'évolution de vos ventes en fonction des augmentations et des diminutions de prix, indépendamment des autres facteurs et à différents niveaux de prix. Même si vous avez accès aux codes-barres, vous aurez des difficultés à en tirer des conclusions. Bien qu'ils aient été conçus dans cet objectif, le processus est souvent complexe et pas toujours satisfaisant. Alors comment estimer l'élasticité-prix d'un produit lorsque vous n'avez pas de chiffres sur lesquels fonder votre analyse ?

Il existe une série d'indicateurs qualitatifs de l'élasticité-prix. Commencez par vous poser des questions sur vos clients, votre produit et votre marché. Ensuite, analysez les réponses pour en dégager une tendance globale. Cette étude n'est pas scientifique, mais elle vaut mieux que d'ignorer complètement le problème !

Vous pouvez compléter votre évaluation de la sensibilité au prix de votre produit en réalisant des tests. Par exemple, si vous pensez qu'une augmentation de 5 % des prix n'affectera pas les ventes, faites un test dans un marché restreint ou sur une courte période. Si vous aviez raison, élargissez cette augmentation à tout votre marché. Vous pouvez aussi mener une enquête auprès de vos clients. Cela dit, ceux-ci ne sont pas toujours capables d'anticiper leur comportement (prévoyez une marge d'erreur). Demandez-leur de choisir entre plusieurs combinaisons de prix et d'avantages pour avoir une réponse aussi précise que possible (pour en savoir plus sur la recherche en marketing, reportez-vous au [chapitre 4](#)).

ESTIMER LA SENSIBILITÉ AU PRIX

La sensibilité au prix mesure l'importance du prix dans la décision d'achat de vos clients. S'ils accordent beaucoup d'importance au prix, ils sont dits sensibles au prix. Voici les critères qui vous permettent d'apprécier la sensibilité au prix de vos clients.

Si vous répondez « oui », cochez la case.

- » **Le prix est-il prévisible ?** Si vous agissez dans une gamme de prix prévisibles, les clients ne seront pas sensibles aux changements de prix. En dehors de cette gamme de prix, ils le seront.
- » **Le produit a-t-il de la valeur à (presque) n'importe quel prix ?** Certains produits sont uniques. Les clients savent qu'ils auront des difficultés à trouver moins cher. Dans ce cas, ils ne sont pas très sensibles aux changements de prix.
- » **Le produit satisfait-il un besoin important ?** Vous êtes prêt à payer n'importe quel prix pour vous faire dépanner en pleine nuit au bord d'une autoroute ou vous faire plâtrer un bras cassé dans une clinique. Ces services satisfont des besoins essentiels. Mais si votre produit n'est pas essentiel, les clients seront plus attentifs aux différences de prix.
- » **Existe-t-il des produits de substitution ?** Si les clients achètent dans un environnement où il n'y a pas de produits de substitution, ils ne feront pas attention au prix. Acheter en fonction du prix implique la présence de produits similaires à des prix différents (par exemple, si vous êtes la seule entreprise à assurer les urgences de plomberie le week-end, vos clients n'hésiteront pas à payer le prix fort pour vos services).
- » **Le client ignore-t-il l'existence de produits de substitution ?** Ce que le client ne sait pas lui coûte de l'argent. Les décisions d'achats des consommateurs dépendent d'un comportement complexe basé sur l'information.
- » **Est-il difficile pour le client de comparer les produits ?** Même lorsqu'il existe des produits de substitution, ceux-ci peuvent être difficiles à comparer. Qu'est-ce qui rend un médecin meilleur qu'un autre ? Pas facile à dire... Comment savoir qui vous soignera le mieux ? La médecine est une discipline complexe. De plus, vous ne pouvez évaluer le service qu'après avoir pris une décision d'achat. La comparaison est donc difficile. Par conséquent, en matière de soins médicaux, les consommateurs sont moins sensibles au prix.
- » **Le produit semble-t-il bon marché au client ?** Le client ne s'inquiète pas beaucoup du prix s'il a l'impression de faire une affaire. En revanche, si l'achat représente un sacrifice important, il est particulièrement attentif au prix. Par exemple, nous négocions beaucoup lorsque nous achetons une voiture ou une maison. Et même les produits beaucoup plus abordables peuvent sembler chers s'ils se situent en haut de la gamme de prix. Par exemple, le client sera davantage sensible au prix s'il recherche un ordinateur portable performant que s'il souhaite acheter un PC de base, car le portable lui coûtera 50 à 100 % plus cher.

Plus vous avez coché de cases, moins vos clients seront sensibles au prix. Si vous en avez coché plusieurs, vous pouvez probablement augmenter les prix sans affecter gravement les ventes. Bonne nouvelle, non ?

Mythe n° 3 : Il n'y a que le prix qui compte



Nous partons souvent du principe que nous devons jouer en priorité sur les prix. Pourtant, le cash-flow et les bénéfices d'une entreprise dépendent de beaucoup de facteurs et pas uniquement du prix des produits. Le prix est donc une variable stratégique incontournable dont dépendent votre marge et l'image de votre marque mais ce n'est pas le seul facteur à prendre en compte.

Si le délai de paiement de vos clients est de 65 jours, réduisez-le à 25 jours. Ainsi vous obtiendrez peut-être une augmentation des bénéfices sans avoir à augmenter les prix.

Les recettes et les bénéfices de votre entreprise dépendent aussi de toutes les réductions offertes. Vos clients profitent-ils des réductions offertes moyennant l'achat d'une grosse quantité pour stocker à bon marché et éviter d'acheter entre les périodes de réduction ? Si c'est le cas, le problème provient de la promotion des ventes et non du prix à proprement parler. Si vous offrez un service, peut-être avez-vous fixé un prix de base plus des frais. Comment avez-vous évalué les frais ? Reflètent-ils la structure des coûts ou sont-ils obsolètes ? Vos clients peuvent-ils éviter de les payer ? Par exemple, si une banque fixe un prix peu élevé pour les comptes chèques standards, auquel elle ajoute des frais de traitement, ses bénéfices risquent de chuter si les clients gèrent eux-mêmes leurs comptes par Internet – les frais de lancement de ce service sont généralement peu élevés voire gratuits pour stimuler l'essai. Dans ce cas, le problème ne provient pas du prix de base des comptes chèques mais de la nature des frais.

En tant que marketeur, vous devez prendre en compte tous ces coûts. Pensez-y et réalisez une enquête auprès d'un échantillon de clients.

Chapitre 8

Choisir les bons circuits de distribution

DANS CE CHAPITRE :

- » Pourquoi vous devez orienter les tendances en matière de distribution
 - » Sources d'information sur les circuits de distribution et leurs membres
 - » Considérations sur la conception du circuit de distribution
 - » Théorie et pratique du commerce de détail
 - » Présentation et promotion sur le point de vente
-

Imaginez que vous entriez chez un concessionnaire automobile et que vous achetiez la voiture de vos rêves, pas simplement celle qui vous plaît le plus parmi les modèles en présentation. Vous pouvez acheter exactement le modèle que vous voulez, dans votre couleur préférée, avec les options qui vous intéressent. Après tout, cette voiture est probablement votre achat le plus important de l'année. Alors vous devriez l'avoir sans problème, non ?

Eh bien, vous ne pouvez pas. Pas tout de suite. La méthode utilisée pour distribuer les voitures des fabricants aux acheteurs potentiels rend l'offre d'une large gamme de produits impossible. Il s'agit d'un problème de distribution courant. Bien souvent, lorsque les clients sont insatisfaits, le problème vient du canal de distribution et non du produit ou du service. Et lorsque le marketeur est déçu par la part de marché ou le chiffre d'affaires, la meilleure solution est d'améliorer la structure de distribution plutôt que de lancer une nouvelle campagne publicitaire ou d'augmenter la promotion des ventes. La distribution est un goulet d'étranglement entre le marketeur et le client, qui nuit souvent à la performance de façon détournée.

Comprendre les tendances de la distribution

À première vue, les circuits de distribution (les liens qui relient le fabricant aux clients) semblent assez stables, mais il ne faut pas se fier aux apparences. En réalité, ils subissent des changements lents mais inévitables. Dans certains circuits, de nouveaux intermédiaires (entreprises qui facilitent la connexion entre le fabricant et les consommateurs) apparaissent pour fournir de nouveaux services. Dans d'autres, des intermédiaires sont supprimés – les fabricants s'adressent directement aux détaillants ou développent des relations de marketing direct avec les consommateurs finaux (pour en savoir plus sur le marketing direct, reportez-vous au [chapitre 16](#)). Dans d'autres encore, un type de détaillant ou de distributeur remplace progressivement un autre. Si vous tenez compte de ces changements, vous serez capable de les anticiper. Sinon, ils vous submergeront. Même s'ils sont lents, ils sont puissants. Ne laissez pas votre plan marketing passer sous un rouleau compresseur !

Voici quelques exemples qui achèveront de vous convaincre :

- » Dans le secteur de la papeterie et des consommables, les détaillants indépendants sont remplacés par de grandes chaînes. De plus, ces chaînes achètent directement aux fabricants, éliminant également les distributeurs traditionnels.
- » Dans le domaine de la boulangerie, les chaînes et le rayon boulangerie des supermarchés gagnent du terrain aux dépens des artisans boulangers. Les entreprises qui vendent directement aux consommateurs évincent progressivement les fabricants qui passent par un circuit de distribution.
- » Dans l'industrie, de nombreuses entreprises doivent faire face à la globalisation et à la concurrence étrangère. Par conséquent, la concurrence est accrue dans leur marché intérieur et elles doivent être plus efficaces dans le domaine de l'import/export. Dans le secteur des produits de consommation, le Web a donné davantage de pouvoir aux acheteurs en leur permettant de déterminer et d'évaluer facilement les offres de nombreux fournisseurs. Cette tendance oblige les marketeurs à faire des offres de plus en plus compétitives en termes de qualité et de prix. Elle pousse aussi certains à adopter une stratégie de vente directe par le Web et à renoncer aux distributeurs traditionnels. Par exemple, les producteurs mettent leur catalogue en ligne et de nombreux acheteurs surfent sur le Net pour trouver ce qu'ils cherchent.

- » Le Web n'est pas le seul moyen que les producteurs aient trouvé pour se passer des intermédiaires. Le marketing direct est de plus en plus courant dans la plupart des secteurs. De nombreux producteurs créent leurs propres circuits et font concurrence aux intermédiaires traditionnels.

Vous informer sur les circuits

Si vous faites des recherches dans un secteur, commencez par identifier les différents acteurs à chaque étape du circuit de distribution. Comment les produits sont-ils fabriqués et acheminés jusqu'aux consommateurs ? Mieux vous connaissez ce processus, plus vous pouvez vous en inspirer pour concevoir vos propres circuits de distribution à votre avantage.

Qui *fabrique* les produits ? Renseignez-vous auprès des syndicats pour identifier les producteurs de votre secteur. Vous trouverez les annuaires des syndicats et des associations professionnelles de votre secteur en bibliothèque.

Qui *distribue* les produits ? Existe-t-il des grossistes ou autres intermédiaires dans le circuit de distribution ? Si c'est le cas, qui sont-ils et combien pouvez-vous en localiser ? Adressez-vous là encore aux syndicats et consultez les Pages Jaunes des annuaires régionaux. Enfin, rendez-vous dans les salons professionnels organisés par les distributeurs de votre secteur. Après avoir passé quelques heures dans ce genre de salon, vous en saurez plus sur la structure et les tendances du circuit de distribution que vous ne vouliez en savoir.

Qui sont les *détaillants* ? Les commerces de détail sont beaucoup plus faciles à identifier. Vous les trouverez dans les Pages Jaunes des annuaires régionaux. Ils ont également leurs propres syndicats et leurs annuaires, disponibles en bibliothèque. Enfin, allez voir sur place quels sont les principaux détaillants de votre marché

géographique. Descendez dans les rues commerçantes et voyez vous-même quels sont les magasins les plus fréquentés (vous pouvez obtenir des informations sur la part de marché des détaillants par la simple observation, mais aussi en faisant des calculs sur les habitudes de consommation d'après les études réalisées auprès des consommateurs).

Structure et conception du circuit de distribution

Un seul mot d'ordre : la rentabilité. Traditionnellement, les circuits ont évolué de façon à réduire au minimum le nombre de transactions dans un souci de rentabilité.

Le nombre de transactions est beaucoup moins élevé lorsque l'on introduit un intermédiaire parce que les chiffres s'ajoutent au lieu de se multiplier. Chaque producteur ou consommateur ne traite qu'avec l'intermédiaire, qui le met en relation avec tous les consommateurs ou producteurs.

Bien que les intermédiaires provoquent une augmentation du prix, ils réduisent généralement les coûts de distribution en raison de la diminution du nombre de transactions. En effet, en ajoutant un niveau d'intermédiaires au circuit, on réduit le nombre de transactions nécessaires pour mettre en contact tous les producteurs et tous les clients.

Par ailleurs, l'amélioration des transports, les liens informatiques entre les membres du circuit grâce à l'EDI (échange de données informatisé), le commerce en flux tendu dans lequel les stocks sont réduits au minimum, et l'émergence des technologies et des pratiques de marketing direct permettent de simplifier énormément les circuits de distribution. Tout comme les grandes entreprises

pratiquent le raccourcissement des niveaux hiérarchiques pour être plus rentables et plus proches de leurs clients, les grands circuits de distribution rétrécissent.

À l'avenir, la distribution sera plus simple et plus directe qu'elle ne l'est aujourd'hui, et les marketeurs seront capables de gérer un grand nombre de transactions sans l'aide d'intermédiaires. Les techniques de gestion des bases de données contribuent grandement à cette tendance.



Essayez de vous rapprocher de vos clients. Pouvez-vous vous aussi pratiquer un écrasement des niveaux de votre circuit ou commencer à développer des circuits directs (par courrier, par téléphone ou par Internet) en marge de vos circuits indirects traditionnels ? Si vous ne le faites pas, certains de vos concurrents y penseront.

Quel est le rôle des intermédiaires ?

Si vous devez essayer de simplifier votre circuit de distribution, c'est principalement parce que chaque intermédiaire prend une marge et représente un coût pour le producteur et pour le consommateur. Quelles tâches justifient ce coût ? Elles sont nombreuses.

- » Faire des recherches sur le comportement et les désirs des consommateurs
- » Acheter et vendre
- » Défaire les cargaisons pour la revente
- » Fixer les prix
- » Gérer les promotions sur le point de vente
- » Faire de la publicité au niveau local (pour attirer les clients au magasin)
- » Transporter les produits
- » Faire l'inventaire des produits
- » Financer les achats
- » Localiser et qualifier les clients
- » Fournir un service clients et un service technique
- » Partager les risques commerciaux
- » Associer vos produits à d'autres pour offrir des assortiments appropriés

La liste est longue et donne à réfléchir, car vous ne vous étiez peut-être pas rendu compte de tout ce que les intermédiaires font pour vous. (Si vous n'avez pas d'intermédiaires, vous avez peut-être même envie d'en avoir pour partager les risques et les tâches avec eux !) Les intermédiaires remplissent des fonctions importantes et vous devez vous assurer d'obtenir les mêmes résultats d'une autre façon avant de les supprimer de votre circuit de distribution.

Quelle stratégie de distribution ?

Même si les intermédiaires font beaucoup de choses pour vendre votre produit, réfléchissez à la façon dont vous allez structurer et gérer votre circuit de distribution.

- 
- » **Couverture du marché.** Votre marché cible est-il bien couvert par votre circuit de distribution actuel ? Si vous optez pour la vente directe, vous ne parviendrez peut-être pas à couvrir le marché aussi efficacement. Dès lors que vous ajoutez ne serait-ce qu'un niveau d'intermédiaires, vous êtes présent sur beaucoup plus de fronts. Plus vous ajoutez de niveaux, plus la base du circuit est large et plus la couverture du marché est importante. En bref, la couverture du marché augmente au fur et à mesure que vous ajoutez des niveaux dans votre circuit de distribution. Et la disponibilité de votre produit augmente proportionnellement à la couverture du marché. Par conséquent, votre chiffre d'affaires et votre part de marché augmentent également. Vous ne pouvez rien contre cette logique. Le développement d'un circuit de distribution peut donc être rentable. Assurez-vous simplement d'avoir une meilleure couverture du marché et un chiffre d'affaires plus important. Sinon, vos intermédiaires ne servent à rien.

Quelle stratégie de couverture des points de vente ?

- » Pensez à la couverture du marché en termes d'intensité. Il existe trois stratégies en la matière.
 - La *stratégie de distribution intensive* tente de mettre chaque client en contact avec votre produit en utilisant autant d'intermédiaires que possible pour créer une couverture maximale. Cette stratégie est efficace dans un marché en phase de maturation, dans lequel vos concurrents essaient de faire la même chose, ou dans un marché dans lequel les clients font des achats de consommation courante – car la distribution intensive fait de votre produit un produit de consommation courante. Sachez que cette stratégie est coûteuse et superflue dans d'autres circonstances.

- La *stratégie de distribution sélective* consiste à cibler les zones ou les membres les plus intéressants de votre marché. Par exemple, une entreprise qui fait de la vente interentreprises peut décider de cibler une région géographique où de nombreuses entreprises utilisant sa technologie ont leur siège. De même, le marketeur qui commercialise des produits de consommation peut s'adresser à un département ou à une région comportant beaucoup de clients potentiels. La stratégie de distribution sélective consiste à choisir des points de vente qui sont porteurs à la fois de chiffre d'affaires (cela veut dire que ces points de vente ont accès à vos clients cibles) et d'image (il faut une cohérence entre l'image de ces points de vente et votre image de marque).
- La *stratégie de distribution exclusive* consiste à ne sélectionner que quelques points de vente qui sont souvent vos propres points de vente, ce qui permet de contrôler le prix, la mise en scène des produits et l'image de marque. Cette stratégie qu'affectionnent les marques de luxe (Louis Vuitton est un bon exemple) est efficace sur les marchés d'image. Elle ne permet pas d'élargir sa part de marché, mais permet d'optimiser les marges.



La distribution exclusive est également tout indiquée lorsque vous lancez un produit en rupture, qu'il s'agisse d'un bien ou d'un service. Vous ne trouverez qu'un nombre limité d'acheteurs dans un premier temps. En général, la commercialisation de masse d'un tel produit va droit à l'échec. Commencez par une distribution exclusive ciblant les personnes susceptibles d'adopter rapidement de nouveaux concepts, puis passez à une distribution sélective au fur et à mesure que la concurrence s'accroît et que le produit se généralise. Enfin, adoptez une distribution intensive lorsque le marché entre en phase de maturation, stade auquel votre objectif n'est plus d'inciter à un premier achat mais d'encourager le renouvellement de l'achat aux dépens de vos concurrents.

- » **Recherchez la rapidité de la commercialisation.** Plus le circuit est long, plus le produit met longtemps à passer du producteur au consommateur. Si vos clients exigent une livraison et un service rapides, élaguez le circuit de distribution jusqu'à ce que la commercialisation soit suffisamment rapide pour satisfaire les consommateurs.

Quelle approche du commerce de détail ?

Le succès d'un produit dans le commerce de détail dépend avant tout de votre capacité à vous doter d'outils de mesure de la performance commerciale.

Adapter sa stratégie de distribution

Une fois que vous avez choisi un type de stratégie de distribution, il vous faut piloter cette stratégie à l'aide d'indicateurs que nous allons

maintenant passer en revue.

Distribution numérique et distribution valeur

Cela signifie d'abord être capable en souscrivant à un panel distributeur de suivre la puissance de votre distribution. Cela se mesure grâce à deux indicateurs :

- » La distribution numérique (DN), qui mesure le nombre de points de vente dans lesquels votre produit est référencé divisé par le nombre total de points de vente qui référencent la catégorie à laquelle appartient votre produit.
- » La distribution valeur (DV), qui mesure le chiffre d'affaires de ces magasins dans la catégorie de produits divisé par le chiffre d'affaires total de la catégorie de produits en France. Votre part de marché valeur ne peut donc être supérieure à votre DV.



Autrement dit, si vous vendez des peignes et que vous avez pour le mois de mars 2014 une DN de 45 et une DV de 23, cela signifie tout simplement que votre produit est présent dans 45 % des magasins qui vendent des peignes et que ces magasins représentent 23 % du chiffre d'affaires total du marché du peigne en France. Cela veut dire que vous n'êtes pas présent dans suffisamment de magasins et surtout que vous n'êtes pas présent dans les bons points de vente, car vous n'avez accès qu'à 23 % du marché total en définitive. Dans ce cas il faut revoir votre stratégie de référencement.

Zones chaudes et zones froides

La pratique du commerce de détail vous apprend également qu'il y a des zones chaudes (qui attirent le regard du client) et des zones froides. En particulier, les têtes de gondoles et les zones situées entre la hauteur des yeux et la taille représentent l'essentiel des ventes d'un rayon. Il est donc important de se situer dans les bons emplacements à l'intérieur du magasin. Et pas simplement de placer vos produits dans le magasin.

Pour choisir un point de vente, il faut donc regarder :

- » *L'emplacement* : se situe-t-il dans une zone qui attire des clients de votre cible ? Les commerçants vous diront tous que trois règles expliquent le succès d'un point de vente : 1. L'emplacement, 2. L'emplacement et... 3. L'emplacement !
- » *Le pouvoir d'attraction* du point de vente dans sa zone de chalandise : quel est le rayon d'action géographique du magasin, c'est-à-dire la distance au-delà de laquelle le point de vente n'attire pas les clients ? Vous n'êtes sans doute pas prêt à faire 10 kilomètres tous les matins pour aller chercher du pain chez le meilleur boulanger de la région, aussi succulent soit ce pain. Par contre, vous serez peut-être prêt à faire des centaines de kilomètres pour aller passer une soirée romantique dans un restaurant étoilé dont votre meilleur ami vous a vanté les mérites ou tout simplement pour aller acheter du matériel de camping au Vieux Campeur. De manière générale, plus le point de vente est spécifique et plus il offre de vraies aspérités, plus sa zone de chalandise est importante.
- » *La fréquentation*, qui est déterminée par le flux de consommateurs ciblés susceptibles de passer assez régulièrement à proximité du magasin pour être exposé à la vitrine et à la publicité locale. Ce flux peut être réel (passants circulant à pied sur les trottoirs ou en voiture) ou bien virtuel (visiteurs d'un site Web). Les clients ne seront nombreux que si le flux de la zone commerciale est important.
- » *Son positionnement* : il faut vérifier qu'il y a une cohérence entre l'image de votre produit et l'image du point de vente, sinon : 1. Vous avez peu de chance de vendre votre produit ; 2. Vous risquez de ne pas toucher votre clientèle cible à travers ce point de vente.

Développer votre point de vente

Il se peut que vous décidiez de contourner les intermédiaires classiques et d'ouvrir votre propre point de vente. L'avantage est que vous avez directement accès à vos clients et que vous pouvez contrôler votre image. Dans ce cas il faut être très vigilant dans la mise en œuvre d'une stratégie de merchandising, et ce, que vous vendiez des biens ou des services. En fait que vous le sachiez ou pas, vous en avez déjà une. Si vous ne le savez pas, c'est qu'elle se fonde sur les conventions adoptées dans votre secteur. Dans ce cas, il faut la remettre en question pour la distinguer des autres. En général, c'est la stratégie de merchandising d'un commerce de détail qui donne à celui-ci un avantage (ou un désavantage) concurrentiel par rapport aux autres.

Le succès d'un commerce de détail repose en grande partie sur l'innovation en matière de merchandising. Vous devez chercher de

nouvelles options tous les jours – et essayer les plus prometteuses aussi souvent que vous le pouvez. Voici quelques stratégies appliquées actuellement, qui vous donneront des idées pour votre propre commerce. Peut-être n'ont-elles pas été essayées dans votre secteur ou votre région, ou pourrez-vous les appliquer avec des variantes.

La stratégie de la variété

Cette stratégie rassemble de nombreux produits pour créer une gamme à la fois large et profonde. Les clients peuvent donc trouver facilement ce qu'ils cherchent, quel que soit le produit. Les grands magasins et les hypermarchés utilisent cette stratégie. Ils offrent une plus grande variété que leurs concurrents, parfois à plus bas prix. Les entrepôts qui font de la vente directe font aussi partie de cette catégorie. Comme le montrent ces différents exemples, il existe de nombreuses façons d'appliquer cette stratégie.

La stratégie de la spécialisation

Cette stratégie met l'accent sur la profondeur plutôt que sur la largeur. Par exemple, une boulangerie offre un plus grand choix de pains et de viennoiseries qu'un supermarché, car ce sont les seuls produits qu'elle vend.

Cette stratégie est très courante dans le domaine des services, que ceux-ci s'adressent aux professionnels ou aux particuliers. Par exemple, les cabinets d'expertise comptable ne font que de la comptabilité et les cabinets de chiropracteurs ne font que de la chiropraxie. L'innovation est finalement assez rare dans le marketing des services.

Peut-être pouvez-vous combiner plusieurs services complémentaires dans une gamme moins limitée que celle de vos concurrents. Si vous



pouvez le faire sans sacrifier la qualité ni la profondeur de l'offre, vous parviendrez à mieux satisfaire les clients.

Après tout, la stratégie de la gamme limitée n'a d'intérêt pour les clients que s'ils y gagnent en termes de qualité et de choix en échange d'un certain manque de commodités. Malheureusement, beaucoup de détaillants ne s'en rendent pas compte et se font évincer lors du lancement de gammes moins limitées. Quel est l'intérêt d'une papeterie ou d'un magasin de chaussures par rapport à un supermarché ? Si vous êtes un petit commerçant, vous devez avoir plusieurs bonnes réponses à cette question ! Réfléchissez à ce qui rendra votre gamme de produits, votre concept et votre emplacement plus intéressants que ceux des grands magasins.

L'approche mixte

Les consommateurs ont une idée préconçue de ce qui se vend dans un magasin. Aujourd'hui, ils s'attendent à trouver des produits frais dans une épicerie. Pourtant, il y a cinquante ans, les produits frais étaient vendus par des détaillants spécialisés dans cette gamme limitée de produits. Lorsque les épiceries ont commencé à associer des catégories de produits traditionnellement séparées, elles ont appliqué un *mixte*. De même, on trouve désormais un service de restauration rapide dans les stations-service de façon que les voitures et les conducteurs puissent se réapprovisionner en même temps. Ces concepts de merchandising combiné sont aujourd'hui acceptés par tous les consommateurs, mais les nouvelles expérimentations telles que l'installation d'un rayon librairie dans les cafés sont beaucoup moins courantes.

L'approche mixte est un bon moyen d'innover. De nombreuses personnes définissent la créativité comme la recherche de l'inattendu. Mais attention, beaucoup de détaillants ajoutent une nouvelle

catégorie de produits à leur magasin sans penser aux consommateurs. Ils ont la possibilité de racheter un commerce au bord de la faillite et ils en profitent pour s'agrandir. Or, le merchandising combiné ne fonctionne que lorsqu'on l'aborde du point de vue du client, dans le but d'offrir à celui-ci une combinaison de produits attrayante.

Par exemple, le café combiné au centre d'accès à Internet a donné naissance au cybercafé. Les clients peuvent boire un café tout en surfant sur le Net ou en communiquant en temps réel avec d'autres internautes. Le résultat est souvent plus rentable que la somme des deux éléments, et les clients apprécient cette nouvelle réponse à leurs envies.



MARIAGES MIXTES

Avez-vous pensé à combiner différentes catégories de produits ? Que pensez-vous d'une laverie dans une salle de sports pour que les sportifs puissent faire de l'exercice tout en lavant leur linge ? Ou d'un magasin qui fasse à la fois fleuriste, bijouterie, boutique de cadeaux, carterie, centre d'accès à Internet avec emballage des cadeaux et service de livraison ? Ces exemples ne sont pas convaincants, car il faut donner à votre offre une certaine cohérence, sinon vous ne pourrez asseoir le positionnement de votre point de vente. C'est par exemple tout le problème d'une enseigne comme Chez Jean qui combine de la restauration légère, un café, une épicerie et la vente de journaux. L'idée est très intéressante mais il faut faire comprendre aux clients quels sont les liens entre ces différentes catégories de produits. L'idée est de permettre aux personnes vivant dans les grandes villes de trouver un lieu d'accueil le matin avant d'aller travailler, à midi pour la pause déjeuner ou le soir pour boire un verre en sortant du travail, quitte à faire quelques courses pour le dîner.

Miser sur l'ambiance

L'ambiance d'un magasin est l'image que celui-ci projette à partir de sa conception et de sa décoration. L'ambiance est intangible – il est difficile de l'évaluer ou même de la définir. Mais on peut la ressentir. Lorsqu'elle est rassurante, exaltante ou séduisante, elle attire les

consommateurs dans le magasin et améliore leur expérience. Vous devez donc y être très attentif.

Certains détaillants font appel à un architecte et à un décorateur pour créer l'ambiance souhaitée dans leur magasin. Ils dépensent des sommes astronomiques en éclairage et en tissu d'ameublement. Parfois, leur approche donne des résultats, mais pas toujours. Le problème est le suivant : la plupart des décorateurs professionnels partagent la même vision de ce que doit être tel ou tel magasin. Par conséquent, si vous faites appel à leurs services, votre magasin ressemblera à tous les autres.

Essayez de trouver vous-même un concept attrayant. Si vous avez envie de créer une ambiance de forêt tropicale, faites appel à des artistes fantaisistes et transformez votre magasin en forêt tropicale !

Si vous êtes un mordu de locomotives à vapeur, utilisez ce thème pour votre magasin de jouets ou votre boutique de prêt-à-porter pour hommes. Faites circuler une maquette de train tout autour du magasin, affichez des posters de locomotives à vapeur et intégrez quelques sifflements de locomotive dans votre musique de fond. Certains clients adoreront, d'autres vous prendront pour un fou, mais personne n'oubliera jamais votre magasin.



Si l'ambiance est un paramètre important, c'est parce que les clients attendent davantage d'un commerce de détail que la simple vente de produits spécifiques. Dans la société de consommation, le shopping est une activité en soi. Des études montrent que moins d'un quart des personnes se rendant dans un centre commercial recherche un article spécifique. Les consommateurs font du shopping pour lutter contre l'ennui et la solitude, pour repousser le moment où ils devront effectuer des tâches ménagères ou être confrontés à des problèmes familiaux, pour satisfaire leurs fantasmes ou tout simplement pour

se détendre.

À vous de tenir compte de ces différentes motivations lorsque vous réfléchissez à la conception de votre magasin.



Le moyen le plus simple et le plus honnête d'attirer les consommateurs consiste peut-être à les divertir. Tout comme une annonce publicitaire humoristique divertit les consommateurs et attire leur attention suffisamment longtemps pour leur communiquer un message, un magasin peut divertir les clients assez longtemps pour les exposer à ses produits.



Les magasins Disney utilisent cette stratégie efficacement, car les designers du groupe ont une grande expérience du divertissement. Par exemple, des dessins animés sont diffusés sur un grand écran de télévision au fond de chaque magasin. Les consommateurs, attirés par le dessin animé, entrent dans le magasin et passent devant de nombreux produits, parmi lesquels ils sont susceptibles de voir un article dont ils ont envie.

Être proactif sur son point de vente

De nombreux détaillants ont une approche passive. Ils disposent les produits sur les rayons et attendent que les clients les prennent et les apportent à la caisse. D'autres sont un peu plus proactifs. Ils ont des vendeurs qui se déplacent dans les allées et demandent aux clients s'ils ont besoin d'aide. Mais il n'y en a pas beaucoup qui utilisent de véritables techniques de vente.

Considérer le client comme un prospect

Des études montrent que moins de 20 % des détaillants font des efforts actifs pour conclure la vente. Même la stratégie la moins active qui consiste à demander aux clients s'ils ont besoin d'aide reste

relativement rare. Dans la plupart des cas, personne n'approche les clients.

Cette passivité a sans doute des avantages mais, en général, lorsque quelqu'un entre dans un magasin, c'est dans le but de faire un achat, ce qui en fait un prospect. Il est essentiel d'identifier les attentes de ce prospect et d'essayer de les satisfaire. Inutile d'être envahissant – c'est même déconseillé, sinon le prospect risque de ne pas revenir – mais un effort doit être fait dans ce sens. Essayez de savoir ce que le prospect recherche, proposez-lui ce qui vous semble approprié et demandez-lui s'il souhaite acheter tel ou tel article. La dernière partie du processus, qui consiste à parler ouvertement d'achat, est très importante. C'est ce que l'on appelle la *conclusion*, et lorsque vous essayez de conclure la vente, vous augmentez le quota de vente dans tous les cas.

Comment stimuler les ventes sur le point de vente ?

Le *point de vente* est l'endroit où le client rencontre le produit. Cette rencontre peut se produire dans les allées d'un magasin, dans un catalogue ou sur un site Internet. Dans tous les cas, les principes de la publicité sur le point de vente s'appliquent.

Certains achats sont planifiés en dehors du magasin – 30 % des achats effectués en supermarché et 26 % des achats effectués dans les grands magasins font partie de cette catégorie. Dans ce cas, les consommateurs prennent une décision rationnelle concernant le magasin dans lequel ils vont se rendre pour acheter ce qu'ils veulent. Étant donné qu'ils ont une idée précise de ce qu'ils souhaitent acheter, leurs achats ne sont pas vraiment soumis à l'influence du marketing. Cela dit, si votre gamme de produits, votre emplacement, l'ambiance de votre magasin et votre stratégie en matière de prix sont bien pensés, ils choisiront peut-être votre magasin plutôt que celui

de vos concurrents. Une bonne présentation des produits sur le point de vente les aidera, en outre, à trouver facilement et rapidement ce qu'ils cherchent. Par conséquent, même dans le cas d'achats spécifiquement planifiés, vous pouvez exercer une certaine influence.

Mais n'oubliez pas qu'en matière de consommation grand public, l'essentiel des décisions se prend au point de vente.

Publicité sur le lieu de vente (PLV)

La publicité au sol a beaucoup d'impact mais prend beaucoup d'espace et s'avère peu pratique dans les commerces de détail. Les affiches disposées en rayon ou sur le comptoir n'ont pas autant d'effet mais sont davantage utilisées dans les magasins. Tout matériel promotionnel original et inhabituel est susceptible d'augmenter la fréquentation du magasin et les ventes, notamment celles du produit visé par l'action promotionnelle. Des affiches intéressantes créent une bonne ambiance dans le magasin ou ont valeur de divertissement.

Souvenez-vous que la créativité est l'une des clés du succès d'un commerce de détail. Prenons un exemple de publicité sur le lieu de vente (PLV), dont l'originalité est incontestable.



Lors du lancement de la nouvelle formule du sirop pour la toux Vicks, Procter & Gamble a utilisé un matériel promotionnel sur le point de vente qui se composait de deux bouteilles transparentes fixées dans un cadre rotatif. Chaque bouteille contenait un sirop rouge – le sirop Vicks pour l'une et un sirop concurrent pour l'autre. Lorsque les clients faisaient tourner le cadre pour renverser les bouteilles, ils pouvaient voir que le sirop Vicks adhéraient aux parois de la bouteille tandis que le sirop concurrent retombait directement au fond. L'objectif consistait à prouver que le sirop Vicks restait plus

longtemps dans la gorge. Cette PLV interactive m'a plu, car elle implique les consommateurs et montre l'exclusivité de l'offre (ce qui distingue le produit de ses concurrents). Comme toute bonne annonce publicitaire, elle attire l'attention, implique les consommateurs et transmet un message unique et pertinent concernant le produit.

Pour être efficace, la PLV doit remplir les trois fonctions suivantes :

- » **Attirer l'attention** : elle doit reposer sur un concept nouveau, divertissant ou mystérieux pour attirer les consommateurs dans le magasin.
- » **Impliquer les consommateurs** : elle doit donner à réfléchir ou faire faire quelque chose aux consommateurs pour leur donner un rôle à jouer.
- » **Vendre le produit** : elle doit dire aux personnes qui la regardent ce que le produit a de si intéressant. Elle doit mettre en valeur l'offre exclusive et le positionnement du produit. Il ne suffit pas de montrer le produit. Il faut le vendre, sinon les détaillants ne trouveront aucun intérêt à votre PLV. D'ailleurs, les détaillants peuvent montrer les produits sans l'aide des marketeurs. Ils attendent donc de la PLV qu'elle joue un rôle actif dans la vente du produit.

Vous avez sans doute remarqué que les détaillants n'utilisent pas la PLV, et pour cause ! Environ 50 à 60 % des PLV ne sont jamais disposées en magasin. Si, en tant que marketeur, vous essayez de diffuser votre PLV dans les commerces de détail, vous allez être confronté à de nombreuses difficultés. D'après les statistiques, votre PLV doit être deux fois plus intéressante que les autres, sans quoi elle ira directement à la poubelle.

Chapitre 9

Définir la bonne stratégie de communication

DANS CE CHAPITRE :

- » Communiquer de façon convaincante en trouvant une bonne accroche
 - » Donner une personnalité positive à votre marque
 - » Rédiger de bons argumentaires
 - » Bien communiquer par l'image
-

Une grande partie de votre budget marketing est consacrée à la communication avec vos prospects. Vous devez leur expliquer ce que vous avez à leur offrir et pourquoi votre produit ou votre service est si indispensable.

Si vous parvenez à faire passer le message de façon plus convaincante que vos concurrents, votre marketing fera *tilt*. Sinon, vous gaspillerez votre argent et vous ne convaincrez probablement pas grand monde d'acheter votre produit.

La communication intervient sous de nombreuses formes, à de nombreux points de contact, comme nous l'avons montré au [chapitre 3](#). Le message qui passe par le biais de ces points de contact doit donc être attrayant. Mais qu'est-ce qu'un message attrayant ? Et comment l'élaborer ?

- » Un message attrayant commence par le *positionnement* de votre produit ou de votre marque dans l'esprit des consommateurs. Vous devez avoir une bonne stratégie de positionnement et des produits à la hauteur de votre promesse (pour en savoir plus sur le positionnement, reportez-vous au [chapitre 5](#)).
- » Ensuite, vous devez trouver une *accroche*, un message motivant qui illustre ce positionnement.

- » Enfin, vous devez avoir une *idée créative* pour véhiculer ce message de façon attrayante. Votre but est d'attirer l'attention des consommateurs et de les convaincre.

Ces trois étapes permettent de créer un message attrayant et de le communiquer de façon convaincante. Cette tâche est difficile mais essentielle, et ce chapitre va vous aider à créer des messages pour tous les types de communication dont vous aurez besoin dans le cadre du marketing.

Dans la suite de ce chapitre nous allons aborder la communication indifféremment selon qu'il s'agit d'un produit ou d'une marque.

Communiquer, ça veut dire quoi ?

Pour commencer, il nous faut rappeler ce que veut dire communiquer. Communiquer signifie qu'un émetteur va transmettre un message à un destinataire en utilisant un canal (dit medium) et qu'il en attend une réponse.

Qui - à qui - quoi - comment - pourquoi ?

Sur la base de cette définition sommaire, voici les six questions qu'il faut absolument se poser avant d'envisager une campagne de communication :

1. Qui parle ? Quel est l'émetteur du message ? Est-ce votre entreprise ? Votre marque ? Votre produit ? Un mixte des trois ?
2. À qui s'adresse-t-on ? Il faut veiller à ce que le récepteur de votre message corresponde bien à votre cible de communication, sinon vous jetez votre argent par la fenêtre. Cela concerne le choix des médias.
3. Quel est le message ? Que voulez-vous dire à votre cible ? Si vous ne savez pas quoi dire, inutile de communiquer, vous serez inaudible.
4. Votre cible comprend-elle ce que vous avez l'intention de lui dire ? Autrement dit, le décodage du message correspond-il au codage ? Il faut donc veiller à la façon dont votre cible peut interpréter et comprendre votre message pour être sûr d'être entendu. La question se pose notamment si vous optez pour un message décoiffant, en rupture avec les codes de votre secteur ; dans ce cas il faut se méfier des interprétations aberrantes pour que vous ne pâtissiez

pas d'un effet boomerang. C'est le cas si vous utilisez l'humour ou faites des sous-entendus qui peuvent ne pas être compris.

5. Quel retour escomptez-vous de la part de votre cible ? Autrement dit, vous ne dépensez pas des dizaines de milliers d'euros pour faire plaisir à votre grand-mère ou faire comme vos concurrents, mais pour que votre cible réagisse soit en achetant le produit, soit en le recommandant, soit en modifiant son image à l'égard de votre marque, etc. Il faut donc déterminer très précisément quels sont vos objectifs de communication : notoriété, image, achat, réachat, prescription, etc.
6. Comment faire émerger votre message à travers le bruit des messages concurrents ? Ce qui caractérise la communication marketing n'est souvent pas la créativité mais le bruit, c'est-à-dire la pollution engendrée par la multitude des messages publicitaires et autres. Votre client est soumis en moyenne à plusieurs centaines de messages marketing par jour et il faut pourtant qu'il vous entende. Cela signifie clairement que pour être entendu, votre message doit être clair, simple (pas trop d'idées) et que vous devez le répéter plusieurs fois (c'est ce que l'on appelle la duplication) pour qu'il soit mémorisé par votre cible.



La figure ci-après vous montre le processus d'apprentissage et d'oubli d'une publicité auprès d'un public cible. Vous voyez très nettement que l'apprentissage se fait lentement (il faut que la cible soit exposée plusieurs fois au message) et que par contre l'oubli survient très vite. La communication est décidemment un métier bien ingrat !...

BY 48\$1M

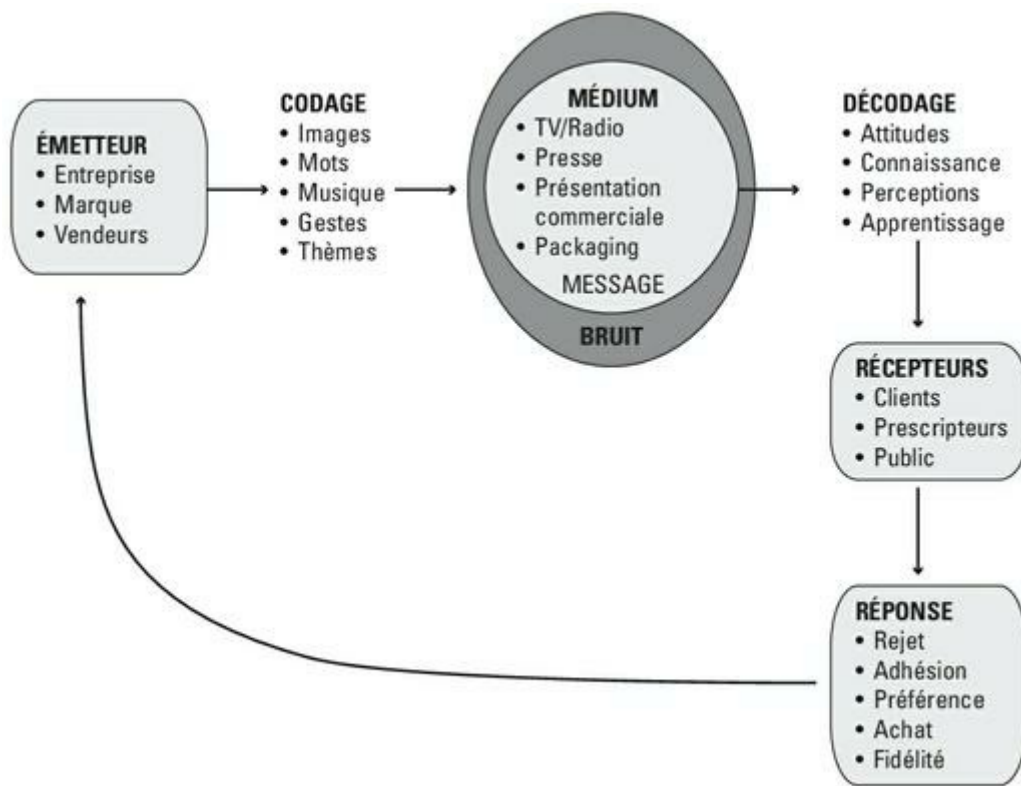


FIGURE 9-1 : Le processus de communication.

Médias ou hors médias

Beaucoup pensent que la communication se réduit à la publicité. Or la publicité ne représente que moins d'un tiers des dépenses de communication des entreprises. La publicité est ce que l'on appelle la communication médias, c'est-à-dire qu'au sens strict il s'agit d'un message financé par un annonceur et qui va utiliser l'un ou plusieurs des médias classiques que sont la presse, la télévision, l'affichage, la radio, le cinéma (et éventuellement Internet). La caractéristique de la communication médias est que votre message s'adresse à un groupe d'individus. Le message est donc beaucoup plus difficilement personnalisable et surtout il est très difficile de cibler exactement votre cible marketing avec les médias classiques.

Il faut donc prendre en compte la communication dite hors médias, à savoir la promotion des ventes, le marketing interactif, le parrainage, l'événementiel, la participation à des salons ou des foires,

l'apparition dans des guides ou des annuaires ou encore le street marketing également appelé guérilla marketing.

Le gros avantage du hors-médias est qu'il est beaucoup plus facile de cibler vos clients qu'avec la publicité. Ainsi, si vous choisissez de faire une campagne de marketing directe en envoyant un mailing à un fichier de prospects, vous pourrez vous adresser à eux en personnalisant le message et surtout vous pourrez facilement mesurer l'impact de votre campagne en estimant le nombre d'appels reçus, de demandes de renseignements, de commandes à la suite du mailing, alors que vous aurez beaucoup plus de mal à évaluer l'impact d'une annonce passée dans un magazine professionnel.

Le rôle des outils de communication selon les phases du processus d'achat



Il faut garder à l'esprit le fait que chaque technique de communication a un rôle plus ou moins important lors de chacune des phases du processus d'achat.

La figure ci-après vous montre le rôle respectif de la publicité, des vendeurs et de la promotion des ventes lors des trois phases clés. On s'aperçoit de ceci :

- » La publicité a un rôle en amont lors de la phase de préachat puisqu'elle permet d'accroître la notoriété, de séduire le client et de créer de la préférence aux dépens des produits concurrents. Par contre son rôle décroît lors de l'achat et remonte en phase de post-achat, car la publicité peut aussi servir à rassurer vos clients en leur rappelant pourquoi ils ont fait un bon choix en achetant votre produit.
- » La promotion des ventes a un rôle lors de la phase de préachat et lors de l'achat mais son rôle décroît ensuite.
- » La vente personnelle a évidemment une grande importance lors de l'achat et en phase de post-achat.

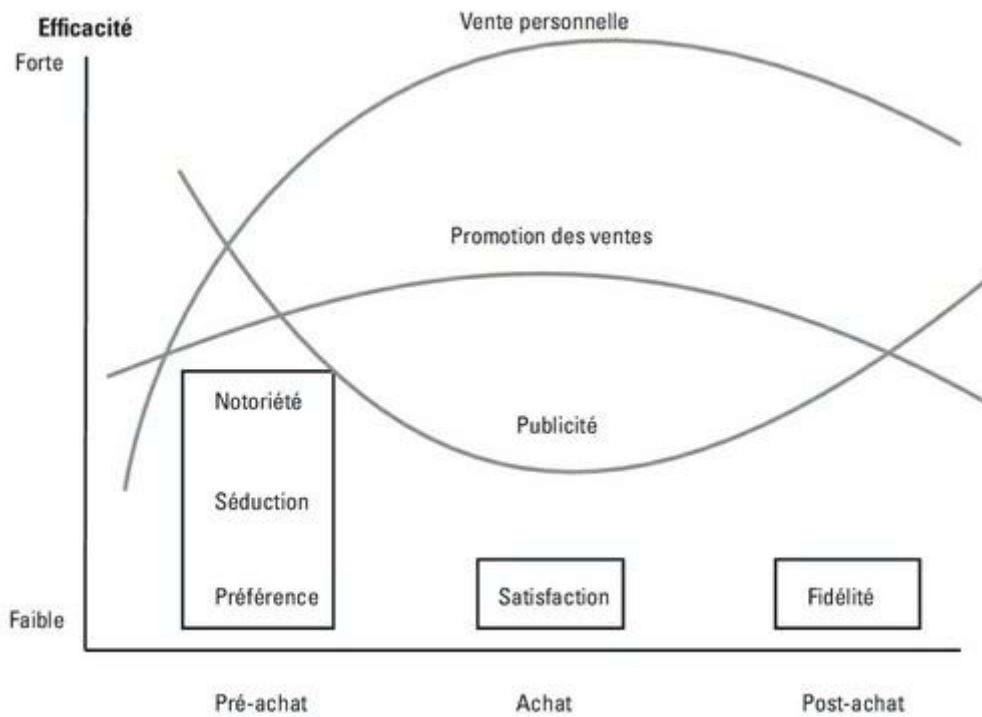


FIGURE 9-2 : Le rôle des modes de communication selon les phases du processus d'achat.

Pour produire une communication efficace, il faut donc se poser trois questions essentielles avant de penser à votre message.

1. Quelle est ma cible de communication ? Car une cible de communication n'est pas exactement la même que votre cible marketing. La cible de communication peut concerner des décideurs, des influenceurs et pas uniquement des acheteurs, même si les deux cibles se recouvrent en partie.
2. Quels sont les objectifs de communication ? Souhaite-t-on accroître la notoriété ou créer de la référence en amont de l'achat, ou bien essayer d'accroître la satisfaction lors de l'achat ou de l'utilisation du produit, ou bien encore essayer d'encourager le réachat et la fidélité ? Une fois encore, rappelons que les meilleures campagnes de communication ont un objectif clair et précis.
3. Quels moyens faut-il utiliser pour remplir ces objectifs et toucher cette cible de communication ? Faut-il privilégier la publicité, la promotion des ventes, etc.?

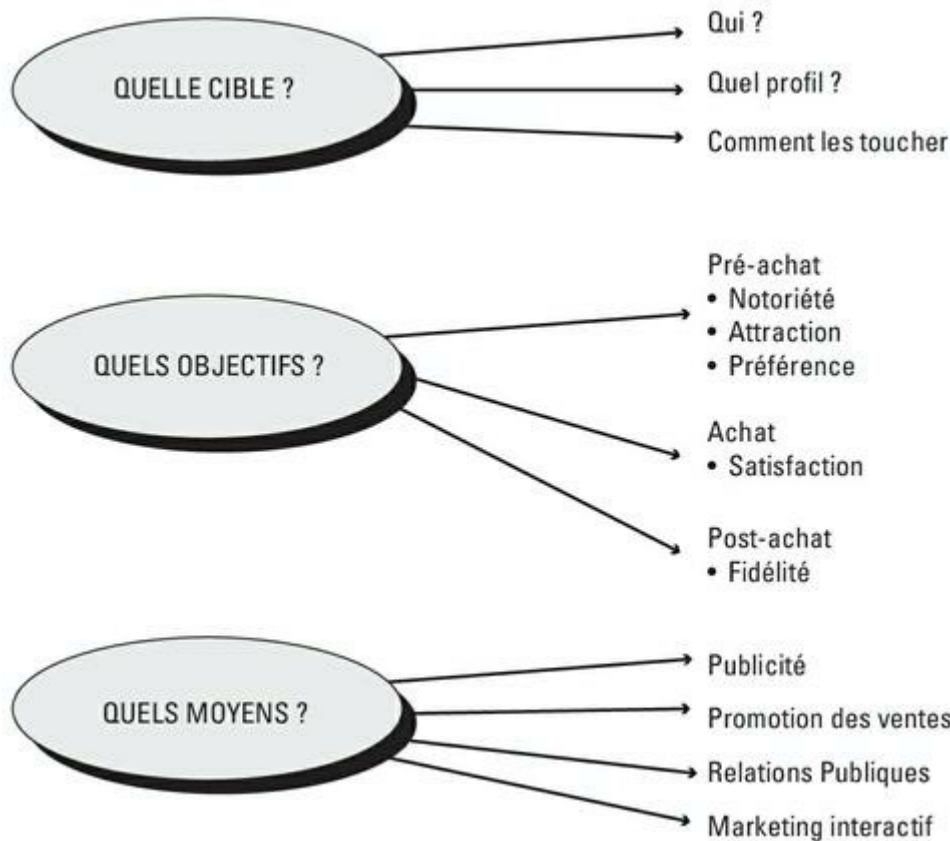


FIGURE 9-3 : Les questions à se poser avant toute communication marketing.

Attirer l'attention des clients avec une accroche

L'un des objectifs de toute campagne de communication est de montrer aux clients actuels ou potentiels ce qui fait l'attrait de votre produit. Mais vous ne pouvez évidemment pas vous contenter de leur dire que c'est le meilleur du marché. Ils ne vous écouteront pas. Et puis vous n'êtes pas le seul à chanter cette chanson... Ce qu'il vous faut, c'est une bonne *accroche*. Vous devez trouver un moyen de vendre votre message !

Les clients sont comme les enfants qui ont une oreille sélective qui immunise leurs oreilles et leur cerveau contre le virus des instructions parentales. D'ailleurs, on pourrait renverser la proposition en disant qu'il arrive trop souvent aux marketeurs d'être sourds à ce que leurs clients leur disent (à méditer)...

Les mauvaises accroches foisonnent

Si vous vous promenez dans la rue et regardez les affiches publicitaires ou feuillotez des magazines dans la salle d'attente du dentiste, vous vous rendrez vite compte que la plupart des annonces sont mauvaises. Elles le sont parce que soit elles n'ont pas d'objectif précis, soit leur message n'est pas clair, soit elles ne sont pas créatives. De façon générale, si vous n'êtes pas capable en regardant une publicité de dire si vous êtes dans la cible ou non ou de déterminer les objectifs de la campagne, c'est une mauvaise publicité.

Faut-il faire appel à la raison ou aux émotions ?

En communication, vous êtes toujours confronté à un choix : votre message doit-il être axé autour d'une affirmation claire, étayée par des preuves irréfutables ou, au contraire, véhiculer un bon « feeling » sans apporter de preuves solides ?

Ce sont nos émotions ou la partie logique de notre esprit qui prédominent dans nos décisions d'achat.

N'oubliez pas que votre client fonctionne en trois dimensions :

- » Une dimension *cognitive* qui renvoie à ce qu'il pense et aux arguments rationnels que vous pouvez mettre en avant pour valoriser votre produit : ses caractéristiques techniques, ses performances, son rapport qualité-prix, etc. Les messages cognitifs sont rationnels et comparatifs.
- » Une dimension *affective* qui renvoie à ce qu'il ressent : ses émotions, ses sentiments. Les messages affectifs requièrent plus d'inventivité, car il s'agit de jouer sur les émotions et sur des arguments qui ne sont pas forcément liés directement au produit.
- » Une dimension *conative* qui renvoie à sa propension à agir, en l'occurrence sa propension à acheter ou racheter votre produit. Les messages conatifs sont stimulants et ont pour fonction de déclencher et de justifier une décision d'achat.

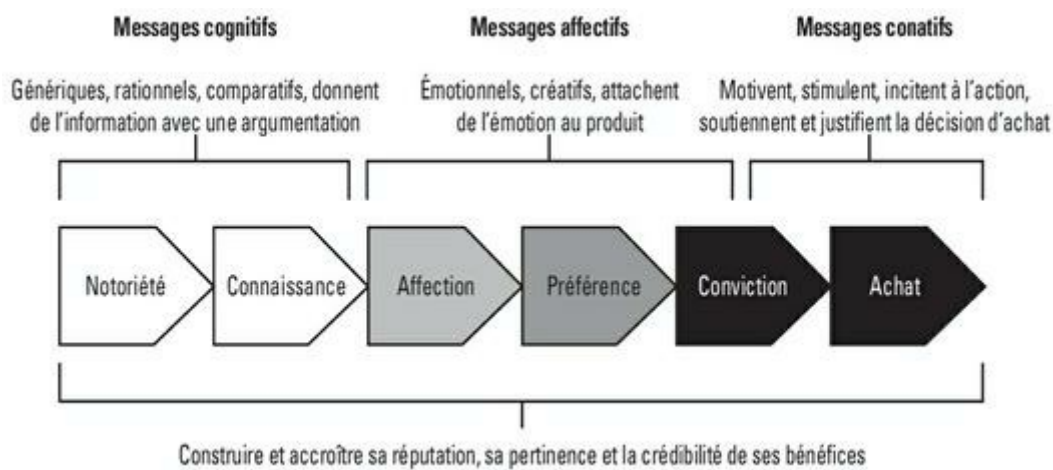


FIGURE 9-4 : Les trois types de messages.

La nécessité de choisir

Par conséquent, vous pouvez adresser votre communication à l'acheteur rationnel ou à l'acheteur émotionnel. Vous pouvez même segmenter votre marché en fonction de cette différence et élaborer un plan marketing pour chaque segment. Les caractéristiques de ces deux modes de pensée sont énumérées dans le tableau 9-1. Cependant, au moment de concevoir votre accroche, vous devrez choisir entre l'une et l'autre des colonnes de ce tableau.

TABEAU 9-1 Deux modes de pensée

Rationnelle	Émotionnelle
Logique	Intuitive
Rigide	Souple
Basée sur des mots	Basée sur des images
Basée sur des faits	Basée sur des valeurs
Respectant des règles	Se fiant à une inspiration

Cerveau gauche vs cerveau droit



N'oubliez pas que nous avons chacun deux cerveaux, ou du moins deux parties qui fonctionnent de façon tout à fait différente. Le cerveau gauche procède de façon linéaire, analytique, c'est le pays de la raison, alors que le cerveau droit est plus créatif, intuitif et imaginaire, c'est le pays des émotions.

Bien sûr, dans chacune de vos annonces, vous vous adressez aux deux parties du cerveau de vos clients, mais l'important est de savoir quelle est la partie que vous souhaitez actionner en priorité.

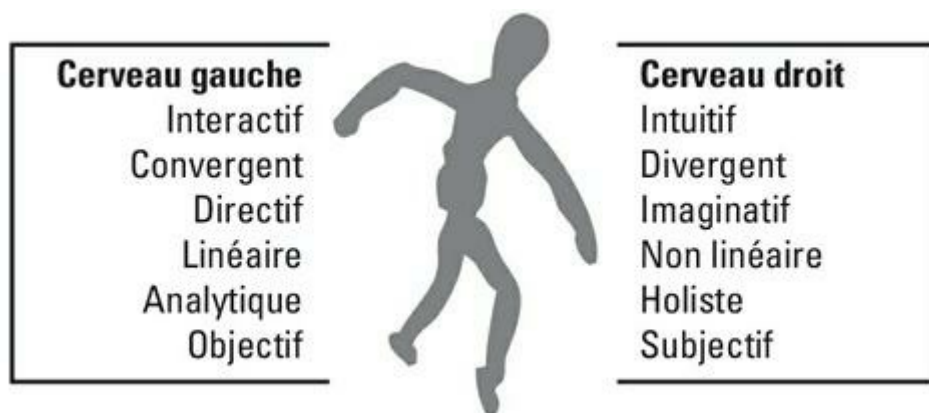


FIGURE 9-5 : Cerveau gauche vs cerveau droit : quelles sont les différences ?



En 1996, Volkswagen a décidé de repositionner son produit dans le marché américain, en lui donnant l'image d'une voiture agréable à conduire par des jeunes sur le point d'entrer dans la vie active et dans le rôle de parents responsables, mais dont le besoin de s'exprimer en tant qu'individus est encore très fort. L'approche de Volkswagen a été de mettre l'accent sur le plaisir de conduire ses voitures, et de montrer aux consommateurs que ses clients avaient l'amour de la conduite et de la vie en général. C'est un exemple classique d'accroche émotionnelle, destinée aux individus ayant le profil décrit dans la colonne de droite du tableau 9-1. L'annonce publicitaire privilégie les images par rapport aux mots et fait appel aux valeurs communes à la jeune génération. On n'apprend rien de factuel à propos de Volkswagen, mais on ressent une émotion très forte.

Lors de la conception de vos communications, nous vous recommandons de suivre l'exemple de Volkswagen et de trancher franchement pour l'un ou l'autre des deux modes de pensée. Si vous courez deux lièvres à la fois, votre message ne sera pas aussi percutant.



Cela dit, songez que la même personne peut prendre ses décisions d'achat de façon différente selon les circonstances – la nature du produit joue un rôle déterminant, ainsi que l'usage que l'acheteur va en faire. Le cadre qui achète une Volvo pour emmener ses enfants en vacances prend probablement une décision d'achat fondée sur des considérations rationnelles – cette voiture est sûre et dure longtemps, même si elle n'est pas très esthétique. Dans ce cas, une accroche rationnelle fonctionne bien. Imaginez le même cadre qui veut acheter une voiture de sport rouge pour sortir le week-end. Il est plus à même d'être attiré par une accroche émotionnelle, car ce qu'il attend de cette voiture, ce sont précisément des émotions : un sentiment de jeunesse, de plaisir, etc. N'importe quel consommateur peut donc réagir différemment selon les circonstances et le produit. Votre rôle, en tant que spécialiste de la communication, est d'entrer dans la tête de vos prospects pour *savoir sur quel bouton appuyer* (rationnel ou émotionnel) pour déclencher l'achat de votre produit.

Donner une personnalité à votre produit

Il est important de donner une identité à votre marque, comme s'il s'agissait d'une entité vivante. Cette nécessité s'impose d'autant plus lorsque vous choisissez une accroche émotionnelle. Donner une personnalité à votre marque vous permettra de communiquer plus facilement et de marquer davantage les esprits.

Mais quel genre d'entité allez-vous créer si vous donnez une personnalité à votre marque ? Une sorte de Frankenstein qui a sa propre volonté et échappe à votre contrôle ? Pas si vous réfléchissez sérieusement à sa personnalité. Soyez particulièrement vigilant à ce stade – vous devez concevoir la personnalité idéale pour chacun de vos produits dès le départ.



Vous devez non seulement définir la personnalité de votre marque, mais la cultiver chaque fois que vous communiquez avec vos clients et avec le monde extérieur en général. Une personnalité bien marquée transparaîtra à tous les points d'influence de votre plan marketing et constituera la base de toutes vos communications.

Inspirez-vous de la fiction

Comment définir une personnalité ? Cette tâche est semblable à celle qu'effectuent les écrivains pour définir le profil de leurs personnages. Ce n'est pas facile, mais vous pouvez vous inspirer de la démarche des auteurs de fictions.



Pour commencer, les auteurs définissent souvent le profil de leurs personnages en fonction de ce qu'ils aiment et de ce qu'ils n'aiment pas. Par exemple, nous savons que Sherlock Holmes, l'un des personnages les plus célèbres de tous les temps, aime fumer la pipe lorsqu'il réfléchit à un problème et jouer du violon. Il s'intéresse à tous les aspects de la science liés au crime, et il conserve dans un carnet des coupures de presse consacrées à de célèbres criminels. En revanche, il ne s'intéresse pas à l'amour et n'a aucun ami proche en dehors du Dr Watson, qui l'aide à résoudre ses affaires. Il raisonne de façon rationnelle, mais il a une certaine sensibilité artistique héritée de Vermeer, peintre impressionniste avec qui il a une lointaine parenté. Tout ce que l'on sait de ce personnage constitue sa

personnalité, une image que les éditeurs, les fabricants de jouets et les producteurs de films ont utilisée tout au long du xx^e siècle.

Certains auteurs de fictions écrivent aussi un passage ou un court chapitre à propos d'un personnage pour mieux situer celui-ci. Ils décrivent les événements qui expliquent la personnalité de ce personnage. Vous pouvez faire la même chose avec votre marque. Ainsi, dans le marché des forfaits téléphoniques Néo s'est très clairement associé aux adolescents en rupture avec leurs parents. De la même façon, BforBank associe le client à un riche businessman ou à une riche businesswoman.



Cet exercice présente un autre avantage : il vous aide, ainsi que les autres membres du service marketing, à présenter votre marque aux clients de façon cohérente. Une fois que vous avez défini une personnalité, vous avez des repères précis. Autrement dit, toutes les personnes qui interviennent au niveau de la vente ou du marketing peuvent faire en sorte que leurs activités correspondent bien à cette personnalité.

Mettez-vous dans la peau d'un psy

Les psychologues étudient le puzzle de la personnalité humaine depuis des décennies et continuent à faire des progrès. Pour donner une personnalité à votre marque et la communiquer, vous pouvez aussi emprunter certaines des techniques des psychologues.

Les psychologues définissent le profil d'une personne en fonction de ses *traits de caractère*. Vous pouvez donc donner une personnalité à votre marque ou à votre produit en décrivant ses principaux traits de caractère. Cette technique a l'avantage de mettre l'accent sur la description, et non sur l'explication du comportement humain. Les marketeurs sont des individus pragmatiques – ils n'ont pas besoin de

savoir pourquoi telle ou telle personnalité se développe, mais simplement de cerner cette personnalité. Il s'agit donc pour eux d'effectuer une simple étude descriptive et non une thérapie. Un crayon bien taillé fera l'affaire !

Concrètement, vous pouvez utiliser un test d'autoévaluation de la personnalité – un questionnaire dans lequel vous sélectionnez les réponses qui vous correspondent pour connaître votre profil. Peut-être avez-vous déjà effectué des tests de ce genre, car de nombreuses entreprises les utilisent dans le recrutement et la formation de nouveaux employés. Seulement, au lieu de remplir ce questionnaire pour vous-même, vous allez le faire pour votre produit ou votre marque !



Il existe un test fondé sur les types de personnalité définis par le psychologue Carl Jung. Il s'agit du test Myers-Briggs, composé de 126 questions, qui tire son nom des deux psychologues qui l'ont élaboré : Isabel Myers et Katheryn Briggs. Si vous ne l'avez pas sous la main, reportez-vous au tableau 9-2. Ce tableau énumère les principaux traits de caractère de la personnalité humaine. Associés à un produit, ils vous permettront de communiquer l'identité de votre marque aux clients. Ceux que j'ai choisis pour ce tableau sont généralement considérés comme des qualités, car le but est évidemment de rendre votre produit sympathique. Ainsi, si les clients aiment votre produit, c'est parce qu'ils auront associé sa personnalité à la leur. C'est ce qu'on appelle la congruence d'image.

TABLEAU 9-2 Traits de caractère de la personnalité humaine

Trait de caractère	Description
Précis	Attentif aux détails, minutieux, méticuleux, très attaché à l'ordre et à l'organisation
Dynamique	

	Vivant, enjoué, énergique, exprime ses émotions, utilise beaucoup de gestes et d'expressions faciales
Charmant	Très amical, volubile, attire l'attention en groupe, persuasif
Convaincant	Ouvert, bon orateur, capable d'influencer les autres facilement
Facile à vivre	Détendu, patient, tolère facilement les contretemps, constant
Puissant	Direct, parle avec franchise et assurance, vigoureux, autoritaire
Chaleureux	Vivant, expressif, apprécie la compagnie des autres, recherche l'attention, accueillant
Serein	Calme, facile à vivre, patient, capable d'attendre sans se crisper, ne s'énerve pas facilement
Volontaire	Résolu, peu influençable, énergique, exigeant, inébranlable
Tolérant	Indulgent, pardonne facilement, clément, patient, ne se met pas souvent en colère

Le pouvoir de percuter

Comment rendre une annonce publicitaire percutante ? Qu'est-ce qui peut faire la différence par rapport aux autres ? Vous trouverez la réponse dans la section suivante.

Quatre stratégies différentes pour percuter efficacement

Il vous faut un message attractif avec du *sex-appeal*, car le message est la première étape de la vente. Pour que votre message fasse levier, vous devez trouver un angle.

Voici quatre angles possibles pour définir votre message.

La stratégie d'information

Il s'agit ici d'être factuel et d'expliquer pourquoi votre produit est attractif. Ainsi, une entreprise de location de véhicules utilitaires expliquera à ses prospects le fait que les véhicules sont disponibles instantanément, récents, bien entretenus, que le kilométrage est illimité, etc. Il faut ici vous concentrer sur les avantages

concurrentiels de votre produit et ne pas gaspiller votre énergie en évoquant des détails anecdotiques. Ainsi Carglass a fondé toute sa stratégie sur le fait qu'en cas de choc affectant votre pare-brise, il est souvent possible de réparer et qu'il n'est pas nécessaire de changer l'intégralité du pare-brise.

La stratégie d'image

Elle consiste à évoquer la personnalité de votre produit. Par exemple un spa développera une identité visuelle avec un logo et des couleurs qui évoquent le bien-être en s'assurant d'une cohérence avec tous les éléments de diffusion de l'image, à savoir le site Web, les annonces dans la presse locale, les serviettes et peignoirs. Il s'agit de suggérer, à travers toutes les formes d'expression de la marque, l'état de bien-être physique et émotionnel que l'on ressent lorsqu'on est client de ce spa. C'est par exemple la stratégie d'une marque comme Nespresso qui valorise ses clients en les considérant comme des experts, en les recevant dans des boutiques au design de luxe et en leur donnant l'illusion qu'ils font partie d'un club très select de gourmets. C'est également la stratégie de Carte Noire qui positionne son café comme le breuvage du désir. De façon générale les marques de champagne, de parfum ou de cigarettes utilisent essentiellement des stratégies d'image et ne parlent que peu de leurs produits.

La stratégie motivationnelle

L'idée est ici de trouver un levier émotionnel qui implique la cible parce qu'elle se sent concernée. C'est par exemple la stratégie de Weight Watchers qui a souvent recours après les fêtes de fin d'année à des témoignages de vrais clients qui expliquent comment ils ont pu perdre du poids, combien c'était finalement assez facile. Les prospects manifestent très souvent de très fortes réactions

émotionnelles lorsqu'ils sont exposés à ce type de témoignages, surtout s'ils se sont laissés aller pendant les fêtes.

La stratégie d'accessibilité

Ce type de stratégie part du principe qu'il n'y a pas de meilleur outil de communication que le produit lui-même. C'est donc une approche fondée sur la démonstration. L'échantillonnage joue bien sûr un rôle clé. Il permet une mise en contact direct entre le client et le produit. C'est un procédé très largement utilisé dans le domaine alimentaire (on fait goûter le produit) mais aussi dans le domaine automobile où on fait essayer les nouveaux modèles aux prospects et aux clients de la marque. Cette stratégie est particulièrement recommandée soit lorsque votre bénéfice produit est difficile à communiquer de façon audiovisuelle, soit lorsque vos prospects manifestent des freins psychologiques importants à l'égard de votre produit, voire de la catégorie entière. L'échantillonnage est un excellent moyen de lever des freins psychologiques. C'est la stratégie qu'utilisent la plupart des marques automobiles en proposant aux possibles acheteurs d'essayer le produit.

Sept caractéristiques pour une communication percutante

On estime généralement qu'une annonce publicitaire ou une communication est percutante lorsqu'elle a les sept caractéristiques suivantes :

1. **L'annonce publicitaire présente une intrigue qui renvoie à une problématique universelle** Autrement dit, l'annonce doit s'appuyer sur la mise en évidence d'un problème qui a des résonances pour chacun. Sans qu'il soit pour autant nécessaire de convoquer le complexe d'Œdipe dans vos publicités, il est par contre important de faire référence à des problèmes ou des situations que chacun peut comprendre en jouant sur la palette des émotions humaines : le manque de reconnaissance, la jalousie, la volonté de séduire, le désir d'apparaître comme singulier, etc.

2. **L'annonce publicitaire implique la cible.** L'annonce pousse les clients à l'action, qu'il s'agisse de composer un numéro de téléphone, de se rendre dans un magasin, d'éclater de rire ou simplement de réfléchir à quelque chose. En tout cas, elle ne doit jamais permettre au public de rester passif.
3. **L'annonce publicitaire provoque une réaction émotionnelle.** Cette caractéristique est présente même si l'accroche correspond à une approche rationnelle. L'annonce fait référence, d'une façon ou d'une autre, à une motivation profonde de l'être humain, à laquelle sont associées toutes sortes d'émotions.
4. **L'annonce publicitaire doit stimuler la curiosité.** En voyant l'annonce, le public veut en savoir plus. Ce désir l'incite à s'interrompre et à analyser cette annonce – puis à se renseigner par la suite.
5. **L'annonce publicitaire doit surprendre le public.** Un slogan frappant, une image inattendue, une présentation originale, une disposition atypique dans une vitrine – voilà autant d'éléments qui peuvent surprendre et avoir un effet percutant.
6. **L'annonce publicitaire doit communiquer une information banale de façon inattendue.** Une idée créative, une nouvelle façon de voir ou de dire les choses donnent à quelque chose de banal un aspect inattendu. Il faut absolument donner de la fraîcheur (dans le ton, l'approche, etc.) à votre annonce.
7. **L'annonce publicitaire doit enfreindre les règles en usage dans la catégorie de produits.** Cette étape est indispensable pour faire ressortir le produit. Les consommateurs remarquent ce qui enfreint les règles auxquelles ils sont habitués – et les règles ne manquent pas dans le domaine du marketing. Si votre annonce suit le sillage de toutes celles qui sont diffusées dans la même catégorie de produits, personne ne la remarquera. Au contraire, si votre produit sort du lot, vous pouvez être sûr que les clients le retiendront : c'est ce que l'on appelle la disruption.



Cette liste illustre encore une fois l'importance de la *créativité*. Pour qu'une annonce publicitaire surprenne, enfreigne les règles, et montre la banalité de façon inattendue, elle doit être créative. Par conséquent, le secret d'une communication de marketing percutante, c'est sans doute la créativité. Si vous n'êtes pas convaincu, reportez-vous à la quatrième partie de cet ouvrage.

Le pouvoir d'attirer

La communication ne joue pas uniquement sur les attitudes des clients ou l'image du produit. Il peut également s'agir de jouer sur les

comportements et notamment d'attirer les clients dans un point de vente.

Les publicitaires qui travaillent sur un produit connu sur le plan national ne se soucient pas vraiment de ce pouvoir. Leur but est de renforcer leur image de marque ou de modifier le comportement des consommateurs vis-à-vis de leur marque grâce au repositionnement (voir [chapitre 5](#)). Ceux qui travaillent sur le plan local, en revanche, s'intéressent davantage au pouvoir d'attraction de leur produit qu'à l'image de marque ou au positionnement. Il faut bien commencer à vendre, au départ, ne serait-ce que dans un marché local, client après client. Et à ce stade, il faut avant tout attirer les consommateurs.

Le pouvoir d'attraction est l'objectif principal de la publicité locale (limitée à une ville ou à une région). Il concerne aussi la vente, le publipostage direct, les promotions sur les prix et les dépenses sur le lieu de vente – probablement plus de la moitié des dépenses consacrées aux communications de marketing à travers tous les points d'influence existants.

En raison de cette orientation particulière, la communication de marketing locale a des caractéristiques qui lui sont propres.

- » Les communications locales sont généralement fondées sur un effort de marketing à court terme et non sur une campagne à long terme. Un encart publicitaire publié pendant deux semaines dans un journal local doit donner des résultats immédiats, sinon il est voué à l'échec. De même, les panneaux publicitaires disposés sur le lieu de vente ([chapitre 8](#)) doivent être retirés rapidement s'ils n'attirent pas suffisamment de personnes en magasin.
- » Les communications locales disposent d'un budget beaucoup plus modeste que les millions dépensés pour les produits nationaux ou internationaux. Chaque impact publicitaire est quantifié : un effort de marketing d'un mois pour faire connaître la présence d'un établissement de courtage dans la ville doit générer suffisamment de ventes pour rembourser largement le coût de l'opération. Si ce n'est pas le cas, il faut trouver rapidement une autre solution. Les calculs sont simples en raison de la courte durée du délai et du montant peu élevé du chiffre d'affaires.
- » Les communications locales doivent attirer les clients dans votre magasin, faire sonner le téléphone ou augmenter le nombre de visiteurs sur votre site Web. Cet objectif d'attraction n'a rien à voir avec ceux de la publicité à grande échelle, qui visent généralement à renforcer

l'image de marque ou à repositionner la marque. Cependant, les communications locales et nationales ont des objectifs de marketing en commun : faire prendre conscience de la présence sur le marché, élargir la part de marché et inciter les clients actuels à renouveler leurs achats. Les bases d'un bon marketing sont les mêmes, que celui-ci soit pratiqué à l'échelle locale ou internationale. Seules les priorités changent.

- » Les communications locales doivent utiliser les médias de façon plus créative que les communications nationales en raison, précisément, de leur orientation locale et de leur budget limité. En réalité, les meilleures communications locales utilisant un pouvoir d'attraction sont généralement gratuites – ou presque.

Pour être efficaces, les communications locales doivent attirer les foules, remplir les boîtes aux lettres ou faire sauter le standard ! Elles doivent pousser à l'action. Dites aux clients que vous êtes sur le marché et que vous avez ce dont ils ont besoin. Et continuez à leur dire avec des messages différents, toujours plus créatifs, pour qu'ils ne vous oublient jamais.

Un bon équilibre entre texte et image

Qu'est-ce qui caractérise un bon texte dans une communication de marketing ? Comment le rédiger ? Ou plus exactement, par où commencer ? Y a-t-il des techniques qui augmentent les chances de succès ?

Trop de communication embrouille et ennuie le lecteur pour les raisons suivantes :

- » Elles ne vont pas à l'essentiel.
- » Elles utilisent des phrases au passif, dans lesquelles on ne sait pas qui fait quoi.
- » Elles emploient un vocabulaire sophistiqué sans raison valable.
- » Elles utilisent des temps compliqués au lieu du présent (« Le texte devrait communiquer » au lieu de « Le texte communique », par exemple).

Souvenez-vous de la nécessité de faire preuve d'originalité et de surprendre pour écrire un texte percutant. Et surtout, exprimez-vous avec clarté et simplicité.

N'hésitez pas à réécrire. Retravaillez votre texte, repensez-le, remaniez-le jusqu'à ce que votre message soit à la fois limpide et

dynamique.

Et une fois votre message clairement exprimé, n'ajoutez rien.

De bonnes images



Quand vous choisissez des images, il faut toujours garder à l'esprit les différents éléments qui sont susceptibles d'influencer positivement le client ou du moins de le mettre dans de bonnes dispositions. Ces éléments sont généralement les suivants :

- » Des paysages de nature, de mer, de montagne qui ont tendance à dépayser et/ou apaiser
- » Des personnages souriants et bienveillants
- » Des relations harmonieuses entre les personnages représentés
- » Des bébés ou des enfants
- » Des animaux domestiques
- » Des références à des objets culturels connus (films, romans, BD, etc.)
- » Des références à des personnalités célèbres lorsqu'elles sont crédibles dans l'univers de produits
- » Des dessins ou formes figuratives ludiques
- » Des éléments qui rappellent un sentiment de bien-être

La forme et le fond

Même s'il ne s'agit pas de faire de vous un bon designer en quelques lignes, il faut toujours garder à l'esprit l'idée que tout ce dont nous parlons dans ce chapitre renvoie à des questions de design, dans la mesure où le design est l'articulation d'un dessein (un projet) et d'un dessin. Il faut justement éviter toute forme de coloriage ou de gesticulation désordonnée de signes qui caractérise la plupart des annonces publicitaires et se souvenir de cette célèbre phrase de Victor Hugo : « La forme c'est le fond qui remonte à la surface. » Autrement dit, soyez clair et précis sur ce que vous souhaitez communiquer à vos clients, quel qu'en soit le mode d'expression, et faites-vous aider par des professionnels pour mettre en mots et en image votre message.



Par exemple, si vous avez un Macintosh avec des fichiers clip-art, des logiciels comme InDesign et Photoshop, et un scanner de qualité pour numériser des photographies de votre produit, vous pouvez faire du bon travail. Inutile de faire appel à des professionnels pour de petits projets si vous êtes bien équipé. Cela dit, la plupart des créations faites maison sont contre-productives et font plus de tort à votre produit qu'elles ne génèrent des ventes. Autant nous vous déconseillons de vous adresser aux grandes agences parisiennes qui vous font davantage payer leur loyer et leur notoriété que leur talent, autant nous recommandons les petites agences de communication qui proposent un travail créatif original à des tarifs abordables.

Un bon design associe texte et images

Soyez conscient de l'importance du design dans la communication. Les consommateurs *regardent* les annonces publicitaires, le packaging, les vitrines et autres types de communications visuelles. Et si le design leur *plaît*, ils peuvent éventuellement s'impliquer davantage, c'est-à-dire *lire* ou *écouter*.

Le texte ne sert à rien si le design n'attire pas l'attention

Par conséquent, vous devez utiliser les mots comme un designer et non comme un écrivain. Soyez attentif à l'apparence des mots. Sont-ils suffisamment contrastés et saillants pour attirer le client ? Se marient-ils bien avec les images de façon à créer un ensemble harmonieux qui attire l'attention à l'endroit voulu ? Le designer considère le texte comme un élément à part entière du design. Une annonce publicitaire qui ne se place pas dans une perspective visuelle (ou musicale, à la radio) est inefficace du point de vue du texte.

Chapitre 10

Savoir rédiger un plan marketing efficace

DANS CE CHAPITRE :

- » Avoir une approche coordonnée et programmée
 - » Identifier vos principaux points par rapport aux clients
 - » Déterminer le véritable budget du plan marketing de votre entreprise
-

Vous savez déjà que le marketing comporte quelques tâches ardues, sinon vous n'auriez probablement pas acheté ce livre. Pour ne rien vous cacher, l'élaboration d'un plan marketing est l'une de ces tâches plutôt austères du marketing.

Ce chapitre vous invite à aborder le marketing de façon méthodique. Il vous aidera à gérer des détails importants, à prendre des décisions budgétaires précises, plutôt que de laisser la fragmentation de vos efforts en marketing conduire à la dispersion des idées.

La première façon d'optimiser sa démarche marketing est d'élaborer un bon *plan marketing*, c'est-à-dire de coordonner les efforts de tous les collaborateurs de l'entreprise en vue de communiquer avec les clients pour les convaincre d'acheter, d'utiliser et d'acheter de nouveau un produit, par le biais de multiples points de contact.

Qu'il soit élaboré dans le cadre d'un processus de planification formel, étalé sur un mois, ou griffonné sur une serviette en papier, ce plan marketing vous permettra de canaliser tous les lapins pour les orienter dans la même direction. Il améliorera les résultats de vos

efforts de marketing et en révélera toutes les failles. Alors, prenez le temps de lire ce chapitre et d'en appliquer les principes.

Par conséquent, le plan marketing, si on peut l'appeler ainsi, sera également semblable à celui de l'année précédente. Dans la plupart des entreprises, le budget et le plan marketing se ressemblent d'une année à l'autre.

Quelques règles de base pour établir un bon plan marketing

Le plan marketing doit être fondé sur deux aspects essentiels : *attirer de nouveaux clients* et *fidéliser les clients en favorisant de nouveaux achats*. Le plan marketing est aussi l'occasion de faire le point sur votre situation actuelle et de tracer une route pour l'avenir.

Le bilan préalable

Le prélude à tout plan marketing consiste en effet à faire le point sur :

- » Votre **situation actuelle** : comment vous situez-vous en termes de gamme de produits, par rapport à vos concurrents, vos clients, vos principaux distributeurs ?
- » Les **résultats commerciaux** des précédents exercices : comment ont évolué les ventes au cours des derniers mois et des dernières années, comment évolue votre marge opérationnelle, vos clients sont-ils satisfaits, achètent-ils davantage ?
- » Votre **stratégie** : quelle est l'orientation générale que vous souhaitez impulser à l'ensemble de vos actions pour dynamiser les ventes et le profit ?
- » Les **projets** : quels sont vos nouveaux projets en termes de produits ? Avez-vous de nouvelles idées à développer, de nouveaux marchés à explorer ?

Les erreurs à éviter

Pour rédiger un bon plan marketing, il faut savoir éviter quatre chausse-trappes dans lesquelles tombent bien souvent les responsables marketing :

- » **N'imitiez pas les concurrents** : même si vous êtes persuadé que votre marché de référence obéit à certaines règles et certaines conventions, ne vous sentez pas obligé de les suivre à la lettre et sachez même les enfreindre à bon escient. N'oubliez pas que le marketing est toujours une critique de l'orthodoxie et qu'un bon marketing consiste à penser autrement un objet, un usage voire un univers de produits. L'une des plus grandes marques n'a-t-elle pas comme signature « *Think different* » ? Voici l'essence du marketing. Aussi, il faut être capable de repérer les conventions dominantes de votre marché, avant de voir comment les remettre en cause.

Par exemple, pourquoi les éditeurs s'échinent-ils presque tous à vouloir sortir l'essentiel de leur production littéraire en septembre, alors que les lecteurs ont sans doute plus de temps pour lire en juillet et en août et que les librairies sont engorgées de nouveaux titres à la rentrée de septembre, ce qui rend quasi improbable la capacité qu'a un jeune auteur d'émerger ?

- » **Ne faites pas un couper/coller de votre plan marketing de la période précédente** : ici encore, il faut savoir enfreindre les règles que vous vous êtes fixées, et savoir remettre en cause vos schémas de pensée. L'être humain a tendance à vouloir répéter ce qu'il a accompli avec succès dans le passé mais force est de constater que tout n'a jamais été un succès par rapport aux objectifs de votre plan précédent. Certaines dépenses ont été improductives, certaines actions promotionnelles n'ont pas été couronnées de succès, de nouvelles idées n'ont pas émergé. C'est pourquoi il faut savoir se remettre en question et envisager de nouvelles grilles de lecture mais aussi une façon nouvelle de présenter votre stratégie.
- » **Ne vous engagez pas dans des dépenses inutiles** : quand vous établissez vos budgets marketing, repensez toutes les dépenses en partant de zéro. Aucune dépense n'est justifiée a priori. Une dépense n'a de sens que si elle correspond à un objectif stratégique. Par exemple, vous n'avez aucune raison de reconduire les honoraires stratégiques de votre agence de communication si celle-ci ne vous a pas pondu une seule idée intéressante au cours de l'année écoulée.
- » **N'ignorez pas les détails** : un bon plan marketing est un plan précis qui permet de descendre dans les détails (par zones, par types de clients, par lignes de produits, etc.)

Les règles d'un bon plan marketing

Les formats de plan marketing varient énormément d'une entreprise à l'autre.

Néanmoins, il est important que votre plan réponde à l'ensemble des questions suivantes :

- » Quelle est votre **position actuelle** en termes de produits, de concurrents, de clients ?

- » Quels sont les **résultats des actions entreprises** les années précédentes ? Il faut évaluer le plus précisément possible l'impact de vos actions (notamment de l'année précédente) sur l'évolution de votre part de marché, de vos ventes, de vos marges, de l'image de votre marque, de votre référencement dans les points de vente visés, etc.
- » Quelle est votre **stratégie** ? Il est primordial de fixer un cap stratégique, ce qui suppose de définir avec précision des objectifs prioritaires. Souhaitez-vous par exemple accroître les ventes, la marge, faire progresser l'image, faire évoluer la stratégie de distribution, élargir votre offre ?
- » Quelles sont vos **activités marketing** ? Le plan marketing est l'occasion de faire le point sur l'ensemble des activités marketing de l'entreprise en essayant de voir quel est leur impact, comment elles se coordonnent et comment elles permettent véritablement d'atteindre les objectifs stratégiques.
- » Quelles sont les **données utiles** ? Même s'il n'est pas nécessaire de se noyer dans une mer de chiffres, le plan marketing est l'occasion de faire le point sur l'ensemble des données dont vous disposez et de les analyser dans une perspective stratégique. C'est aussi l'occasion de déterminer les données complémentaires qu'il vous serait utile d'obtenir. Par exemple faire un tracking de sa notoriété tous les ans n'a pas forcément grande utilité. Par contre il peut être intéressant d'envisager une étude qualitative pour essayer de comprendre comment se comportent les clients au point de vente et comment ils prennent leur décision.

Lister ses objectifs

Un plan marketing n'a de sens que si vous êtes capable de vous fixer des objectifs clairs et précis.

La première étape est donc de déterminer quels sont vos objectifs prioritaires et quels sont vos objectifs secondaires. Parmi des objectifs, il est important de distinguer des objectifs strictement marketing, par exemple :

- » La notoriété
- » La préférence
- » La satisfaction
- » L'image ou la réputation

Mais ces objectifs marketing ont la plupart du temps des répercussions sur des variables de marché, comme :

- » La part de marché (en volume, c'est-à-dire en nombre d'unités vendues, et en valeur, c'est-à-dire en chiffre d'affaires).
- » Le niveau de marge. Ces variables de marché vont à leur tour modifier les résultats de votre entreprise comme le profit, la croissance, la volatilité du résultat, etc.

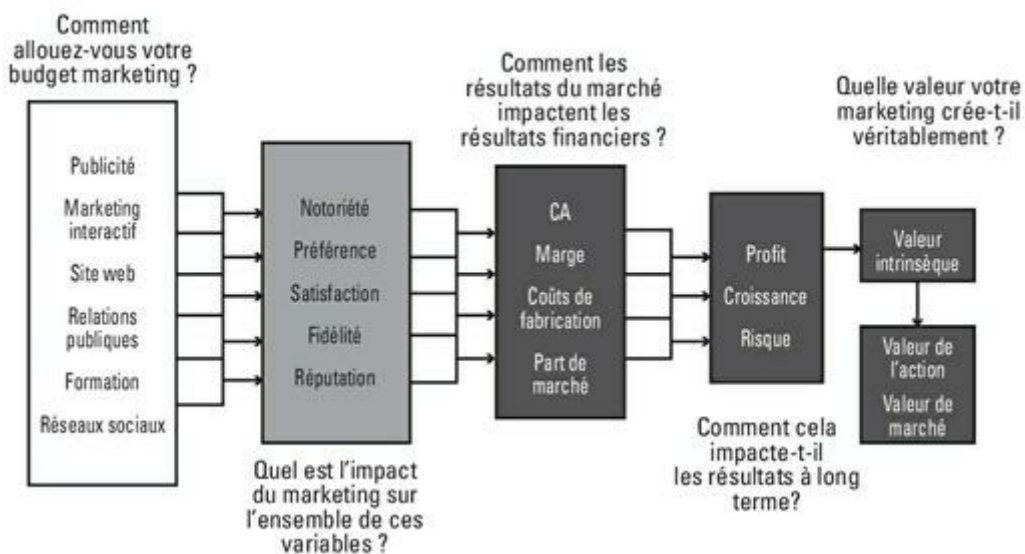


FIGURE 10-1 : Comment évaluer votre plan marketing.

Nous pouvons aussi parier sur une autre activité exclue du budget : le *développement de nouveaux produits*. C'est une réalité dans toute entreprise de services en informatique. Si une entreprise fait l'erreur de ne pas améliorer ses produits, elle perd ses clients, qui sont attirés par les nouveautés lancées par ses concurrents.

Dans n'importe quel marché, les décisions qui mènent au rachat sont étroitement liées à l'*expérience du client avec le produit*. Si vous utilisez tous les jours un logiciel de comptabilité, vous allez vous faire une opinion précise sur ce logiciel. Vous allez le trouver inefficace pour une raison X ou Y, ou performant parce qu'il automatise une tâche que vous mettiez une semaine à accomplir à la main. Il vous semblera facile ou difficile à utiliser. Le manuel d'utilisateur et l'assistance commerciale et technique vous seront utiles ou d'aucune inutilité. Les heures que l'utilisateur passe avec le produit constituent la troisième clé qui conduira l'entreprise au succès ou à l'échec.

Penser en termes de points de contact

Quels sont les acteurs qui évoluent sur la scène du marketing ? Ce sont toutes les personnes qui développent de nouveaux produits, font

partie de la force de vente, rédigent les manuels d'utilisateur, ou fournissent une assistance commerciale sur site ou par téléphone – et peut-être même tous les cadres qui emmènent les clients jouer au golf. Les programmeurs qui sortent de leur coquille trois fois par an pour participer aux salons informatiques ont sans doute aussi un rôle à jouer. Tous ces acteurs peuvent représenter des points de contact avec les clients actuels ou potentiels. Par conséquent, chacun d'eux constitue un *point d'influence* potentiel, c'est-à-dire un point de contact potentiel avec les clients pouvant être utilisé pour communiquer et convaincre.



Les encarts publicitaires dans la presse économique sont aussi des points d'influence, tout comme les cadeaux offerts aux clients. Cela dit, certains points d'influence sont plus importants que d'autres. Aussi le plan marketing doit-il privilégier les plus décisifs. Si cela implique une certaine forme de coordination avec les autres services, alors *la coordination doit être l'un des éléments clés du plan.*

Rédiger son plan marketing

Il existe de nombreuses manières de concevoir un plan marketing. Chaque plan est unique en termes de format et de structure, car chaque organisation développe ses propres standards en la matière. C'est pourquoi il est important de personnaliser les modèles de plan dont vous vous inspirez, pour que vous soyez plus à l'aise avec l'outil de pilotage que vous allez développer.

Effectuer une analyse des points de contact

Pour élaborer ou mettre à jour un plan marketing, nous vous recommandons de faire ce que j'appelle une analyse des points de contact, c'est-à-dire une liste des moyens d'interaction entre

l'entreprise et ses clients. Vous devez dresser cette liste avant de rédiger votre plan, car l'objectif de celui-ci est d'utiliser tous les points de contact de façon coordonnée et stratégique pour attirer et fidéliser les clients. Cette liste vous aidera à voir la totalité du processus de marketing (toujours beaucoup plus vaste qu'on ne le pense) et à éviter les pièges dans lesquels Marie est tombée. Grâce à l'analyse des points d'influence, vous distinguerez clairement ce qui fait partie du plan marketing de ce qui n'en fait pas partie. Voyons ensemble comment la mener à bien.

Inventaire des points de contact



Remplissez la fiche suivante pour chaque type de clients que vous avez.

(Remplissez une fiche par type ou groupe de clients. Par exemple, si vous vendez des jouets à des magasins de jouets et, par leur intermédiaire, à des enfants et à leurs parents, faites une liste pour les distributeurs et une autre pour les consommateurs. Il vous faudra aussi deux plans marketing distincts.)

Principaux points de contact

(Notez deux à cinq points de contact avec vos clients.)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Points de contact secondaires

(Notez les points de contact moins importants. Par exemple, une facture mensuelle n'est pas un point de contact crucial, mais c'en est un. Inscrivez-le ici. Le nombre de 10 n'est pas exhaustif, vous pouvez aller au-delà.)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Ensuite, ajoutez deux colonnes sur le côté droit de votre feuille. Intitulez la première *Contrôle* et la seconde *Budget estimé*.

Qui contrôle chaque point de contact ?

Dans la colonne *Contrôle*, inscrivez le nom de la personne ou du service qui contrôle chacun des points de contact. Si le contrôle est exercé par deux personnes ou services, inscrivez les deux noms. Ainsi, vous verrez à quel point la coordination sera importante dans votre plan. Si le contrôle des principaux points de contact est exercé en dehors de votre propre service, vous allez devoir solliciter les personnes concernées dès les premières étapes de l'élaboration de votre plan – et il ne s'agira pas simplement de débattre du budget. Si la coordination requise est considérable, prévoyez d'y consacrer du

temps et de l'argent. Planifiez des réunions et des activités en équipe, et envisagez la mise en réseaux de vos ordinateurs avec ceux des autres services. S'il existe des barrières géographiques, n'hésitez pas à faire les voyages nécessaires.



Il va sans doute vous falloir des mois, et non des semaines, pour convaincre les différents managers de participer à votre plan. Vous devrez déployer beaucoup d'efforts en voyages, réunions, présentations et persuasion. La coordination est une fonction vitale du marketing mais, dans la plupart des services marketing, elle n'est ni planifiée ni budgétée.

Quelles sont les dépenses effectuées pour chaque point de contact ?

Dans la colonne *Budget* estimé, notez les dépenses associées à chaque point de contact au cours de l'année dernière. Cette tâche n'est pas facile, car vous allez devoir estimer la somme attribuée à chaque point de contact au sein de chaque poste budgétaire. Mais lorsque vous l'aurez accomplie, vous aurez une image précise de la réalité du précédent plan marketing de votre entreprise. Vous verrez combien il a été investi dans les points d'influence susceptibles de favoriser les décisions d'achat.

Posez-vous les bonnes questions

Après avoir analysé les dépenses, posez-vous les questions suivantes :

- » L'entreprise accorde-t-elle suffisamment d'importance à l'acquisition de nouveaux clients ?
- » L'entreprise accorde-t-elle suffisamment d'importance à la fidélisation des clients actuels ?
- » L'entreprise coordonne-t-elle ses activités à chaque point de contact ou certaines entrent-elles en conflit avec d'autres ?
- » L'entreprise perd-elle du temps et de l'argent en se consacrant à des activités peu importantes et à des points d'influence secondaires ?

- » Les messages communiqués aux clients aux différents points d'influence s'intègrent-ils dans un message global cohérent ?
- » L'entreprise est-elle plus efficace dans certains points d'influence que dans d'autres ?
- » Les concurrents de l'entreprise gèrent-ils leurs points d'influence différemment ? (Utilisent-ils des messages plus clairs ou plus percutants ?)
- » Quel message l'entreprise communique-t-elle aux clients à travers ses points d'influence – ce message correspond-il à ce que nous voulons et devons communiquer ?
- » L'entreprise atteint-elle les bons clients et prospects, au bon moment, et suffisamment souvent ?
- » L'entreprise néglige-t-elle des points d'influence potentiels qu'elle pourrait commencer à utiliser ?
- » Existe-t-il des points d'influence incontrôlés (des rumeurs négatives ou une mauvaise image donnée par des vendeurs rivaux) ? Si c'est le cas, comment l'entreprise peut-elle accroître son contrôle sur ces points d'influence ?



Ces questions vous permettront de chercher des informations dans la bonne direction pour améliorer votre pratique du marketing. Mais il ne suffit pas de se poser des questions ! Il faut aussi obtenir des réponses – ce qui demande un peu plus de travail. En réalité, l'ensemble de ce livre traite des différents moyens de répondre à ces questions. Vous devez savoir quels clients cibler, ce qu'ils veulent et ce dont ils ont besoin, et beaucoup d'autres choses passées en revue dans les autres chapitres. N'oubliez pas : commencez par vous poser des questions intelligentes, sinon vous ne parviendrez pas à élaborer un plan marketing intelligent. Avant de prendre une décision de marketing, évaluez vos points de contact : identifiez-les, informez-vous sur les actions menées par votre entreprise à chacun de ces points, et essayez de savoir comment les clients réagissent à ces actions et pourquoi. Faites le maximum pour répondre le mieux possible à ces questions.

Divisez votre plan marketing en sous-plans

Toutes vos activités marketing doivent aller dans la même direction et rester fidèles à vos objectifs stratégiques. Mais dans certains cas, si vous gérez des lignes de produits très disparates ou que vous

commercialisiez à la fois des produits et des services, il peut être utile de rédiger des sous-plans dans un premier temps, avant de les rassembler dans un plan marketing général qui vous donnera la grande image qui vous est nécessaire pour déployer votre stratégie marketing.

Il y a plusieurs façons de diviser votre plan marketing en sous-plans :

- » En analysant, en planifiant et en budgetant vos activités par régions ou territoires de vente, par types de clients
- » En faisant des projections de revenus par produits
- » En planifiant vos dépenses publi-promotionnelles par lignes de produits voire par produits, car la promotion a souvent un effet au niveau d'un produit et non d'une gamme
- » En prévoyant vos actions de relations publiques au niveau de l'entreprise et non pas d'une ligne de produits (sauf si vous prévoyez le lancement d'un produit qui risque d'attirer l'attention des journalistes)
- » En budgetant vos brochures, votre site Internet, etc. par types de produits ou de clients. Les supports de communication qui couvrent beaucoup de produits et de clients sont généralement peu efficaces, car à force de vouloir parler de tout à tout le monde, on finit par ne rien dire à personne. Il faut donc sérier les documents en fonction des produits, des clients et des objectifs que vous vous fixez.

Un exemple de plan marketing

Pour finir, voici un exemple de structure type de plan marketing qui recense les catégories les plus usuelles de ce type de documents.

Analyse de la situation

- » Historique des ventes
- » Profil du marché
- » Segments cibles de clientèle
- » Résultats commerciaux comparés aux objectifs de l'année précédente
- » Indicateurs de rentabilité

Le marché

- » Évolution générale (ventes, prix, etc.)
- » Répartition des concurrents en volume et en valeur
- » Taux de croissance

- » Dépenses médias et hors médias
- » Tendances
- » Mesures prises ou prévues par les concurrents (lancement de nouveaux produits, nouvelles campagnes de communication, nouveaux outils marketing)
- » Évolutions de l'environnement législatif

Problèmes et opportunités de l'entreprise

- » Domaines posant problème
- » Faiblesse de l'entreprise
- » Forces de l'entreprise
- » Opportunités
- » Menaces

La fixation des objectifs (clairs, précis et mesurables)

- » Les problèmes à résoudre
- » Objectifs marketing
 - Chiffre d'affaires
 - Part de marché (volume, valeur)
 - Pénétration des canaux de distribution
- » Objectifs financiers
 - Rentabilité globale
 - Contribution par produit
 - Taux de retour sur capital engagé
- » Objectifs clients
 - Notoriété
 - Image
 - Taux de fidélité
 - Taux de conquête de nouveaux clients
 - Augmentation du panier moyen / client

TABLEAU 10-1 Fixation des objectifs

Quoi ?	Comment	Quand ?
--------	---------	---------

Résultat	1. C.A.	Évolution des ventes	Période du... au...
	2. Part de marché	% en volume % en valeur	
	3. Rentabilité	Indicateurs de performance financière	
	4. Image	Nombre et nature des associations à la marque	
	5. Notoriété	Indice de notoriété spontanée et/ou assistée	
	6. Freins à l'achat	Nature du frein à l'essai ou à l'achat du produit	

Stratégie marketing

- » Cibles de clients
- » Positionnement de la marque
- » Facteurs clés de succès
- » Projets d'innovation produits/services

Actions marketing

- » Actions relatives à la stratégie de :
 - produit
 - prix
 - communication
 - distribution

TABLEAU 10-2 Détermination des actions relatives à la gamme de produits

Produit ou gamme.....		Produits		
Rappel des objectifs	Éléments clés en terme d'offre	Description succincte (+ date de mise en place)		
		n+1	n+2	n+3
Marque sous laquelle seront commercialisés les produits	Segments de marché visés			
Positionnement de l'offre	Par rapport à la concurrence			

Définition de la (ou des) gamme(s) de produits	• pour chaque famille ou ligne de produit • taille de l'assortiment			
Nouveau produit	• pendant la période • période suivante <i>Etude de faisabilité</i> • budget • délais • segments prioritaires • zone géographique			
Produit ou gamme.....	Produits			
Rappel des objectifs	Éléments clés en terme d'offre	Description succincte (+ date de mise en place)		
		n+1	n+2	n+3
Services additionnels au produit	• SAV • garantie • conseil • maintenance • délais de livraison			
Prix	• base/PRI • conditions de vente • base tarifaire			

TABLEAU 10-3 Détermination des actions relatives à la distribution

Produit ou gamme.....		Produits
-----------------------	-------	----------

Rappel des objectifs	Éléments clés en terme de distribution	Description succincte (+ date de mise en place)		
		n+1	n+2	n+3
Modifications/à la situation actuelle	Toutes les modifications sont à signaler			
Type de commercialisation	Directe ou par distributeur			
Choix de circuit	Différents circuits existants Nouveaux circuits à étudier			
Nature de la distribution	Sélective ou intensive			
Type de magasin, localisation	Couverture			
Type de relations recherchées	Coopération Conditions commerciales			
Distribution physique	Dépôts propres Autres Flotte camions propres Autres			
Service à la distribution	• conseil • merchandising • financier • technique			

Allocations budgétaires

Elles concernent :

- » les études de marché
- » la modification gamme produits
- » la logistique et les frais commerciaux
- » la communication
- » la promotion
- » la force de vente
- » le développement de nouveaux produits (introductions prévues dans les trois années ci-dessus)
- » les études de nouveaux produits (introduction non prévue pendant la période)
- » les études de fond (sur consommateurs, distribution, etc.)
- » le renforcement ou diminution des équipes
- » la formation : marketing, vente, etc.

Planning

- » Répartition des actions dans l'année
- » Attribution des responsabilités

Budgets

TABLEAU 10-4 Détermination des actions relatives à la gamme de

Produit ou gamme.....		Produits		
Rappel des objectifs	Éléments clés en terme d'offre	Description succincte (+ date de mise en place)		
		n+1	n+2	n+3
Marque sous laquelle seront commercialisés les produits	Segments de marché visés			
Positionnement de l'offre	Par rapport à la concurrence			
Définition de la (ou des) gamme(s) de produits	• pour chaque famille ou ligne de produit • taille de l'assortiment			
Modifications envisagées dans la période • simplification • retrait • modification	• qualité produit • packaging • design			
Nouveau produit	• pendant la période • période suivante Étude de faisabilité • budget • délais • segments prioritaires • zone géographique			

Produit ou gamme.....		Produits		
Rappel des objectifs	Éléments clés en terme d'offre	Description succincte (+ date de mise en place)		
		n+1	n+2	n+3
Services additionnels au produit	• SAV • garantie • conseil • maintenance • délais de livraison			
Prix	• base/PRI • conditions de vente • base tarifaire			

TABLEAU 10-5 Détermination des actions relatives à la distribution

Produit ou gamme.....		Produits		
Rappel des objectifs	Éléments clés en terme de distribution	Description succincte (+ date de mise en place)		
		n+1	n+2	n+3
Modifications/à la situation actuelle	Toutes les modifications sont à signaler			
Type de commercialisation	Directe ou par distributeur			
Choix de circuit	Différents circuits existants			
	Nouveaux circuits à étudier			
Nature de la distribution	Sélective ou intensive Couverture			
Type de magasin, localisation				

Type de relations recherchées	Coopération Conditions commerciales	
Distribution physique	Dépôts propres Autres Flotte camions propres Autres	
Service à la distribution	• conseil • merchandising • financier • technique	

By 4\$\$\$!M

Le marketing opérationnel

Connaître les tactiques
efficaces pour un marketing
percutant



DANS CETTE PARTIE...

L'analyse et la stratégie ne servent à rien tant que vous ne délivrez pas de message à vos clients pour les inciter à acheter vos produits ou vos services. Dans cette partie, vous allez apprendre à utiliser tous les éléments d'une bonne stratégie marketing pour trouver de nouveaux clients et conserver vos clients actuels. Et bien plus encore.

Beaucoup de possibilités s'offrent à vous. Vous découvrirez notamment comment affiner votre communication, vous implanter là où les clients ont besoin de votre produit, et soigner votre image. N'oubliez pas qu'il existe de nombreuses façons de communiquer avec les clients : Internet, campagnes de publipostage, vente directe au client, encarts publicitaires, journaux, catalogues, panneaux d'affichage, télévision, radio, et même les parois des bus, des trains et des camions. L'information est partout.

C'est la même chose en ce qui concerne l'événementiel, les salons, les concours, les cadeaux, les offres spéciales et les prix.

By 4\$\$\$!!!

Chapitre 11

Choisir le bon nom et le bon packaging

DANS CE CHAPITRE :

- » Donner un nom à votre produit
 - » Développer un bon emballage
 - » Aider vos produits à attirer l'attention sur le point de vente
 - » Analyser le design du packaging
 - » Utiliser la méthode VIE (visibilité, information, émotion)
 - » Essayer de nouvelles stratégies pour rendre le packaging plus efficace
-

Le produit est la pierre angulaire de tout plan marketing. Si le produit est bon – si les clients ciblés en sont satisfaits – le plan marketing a des chances de fonctionner. En revanche, si le produit n'est pas bon – s'il n'apporte rien aux clients – aucun plan marketing ne pourra le vendre sur le long terme. Cette vérité est souvent ignorée par de nombreuses personnes dans le domaine du marketing et de l'entreprise en général, qui sous-estiment leurs clients et surestiment le pouvoir de persuasion du marketing. Un plan marketing doit reposer sur quelque chose qui a de la valeur. Le produit – qu'il s'agisse d'un bien, d'un service, d'un concept ou même d'une personne – doit présenter des avantages notables pour les consommateurs.

Donner un nom et une marque à votre produit

Comment allez-vous appeler votre nouveau produit ? Devez-vous le lancer sous une marque existante ou lui en attribuer une autre ?

Devez-vous lui donner de la valeur (et en augmenter le prix) en lui procurant une forte identité ou économiser votre budget marketing et diffuser votre produit directement sur les lieux de vente ? Ce sont des décisions difficiles à prendre. Voyons ensemble comment les appréhender sereinement.

Dès l'instant où vous attribuez à votre marque un nom et un visage – un logo – l'atmosphère change autour de vous : managers, employés et autres collaborateurs se mettent à adhérer au processus de création de la marque. Voici une rapide présentation de ces éléments clés :

- » **Le nom** : Dans l'esprit du consommateur, le *nom* est la clé qui libère votre image de marque. Vous trouverez un peu plus loin dans ce chapitre des conseils sur la façon d'identifier un nom porteur, choisir ou créer votre nom de marque, tester la pertinence et la disponibilité du nom que vous souhaitez utiliser, et comment transformer le nom que vous choisirez en un vecteur de la promesse de votre marque.
- » **Le logo** : Votre *logo* est la représentation graphique de votre marque ou de votre entreprise, le symbole de l'identité visuelle qui donne de la visibilité à votre offre. On le trouve sur l'affichage, le packaging, la papeterie, la publicité, les documents commerciaux et tout autre support physique de communication par le biais duquel votre nom impose sa présence sur le marché.
- » **La signature** : Votre *signature* est la phrase que les consommateurs vont mémoriser, et qui leur donnera une indication rapide sur votre produit, votre marque et votre positionnement sur le marché. Certains marketeurs font de leur accroche une part essentielle de leur identité, tandis que d'autres n'en utilisent aucune. Les accroches peuvent être particulièrement utiles, notamment pour les entreprises dont le nom ou le logo ne traduisent pas clairement le positionnement ou la personnalité, et pour les entreprises qui dépendent fortement des communications par courriel ou autres, dans lesquelles la visualisation du logo n'est pas possible. Le [chapitre 9](#) vous aidera à décider si une accroche serait utile à votre politique de marketing, et si oui, à créer l'accroche de votre marque.

Quelle stratégie de naming ?

Il n'est pas facile de trouver un nom à un produit, mais il existe plusieurs méthodes efficaces. Vous pouvez choisir un mot ou un ensemble de mots qui indique avec précision la personnalité du produit. Imaginez que vous vouliez donner un nom à un chiot. Vous allez d'abord essayer de cerner sa personnalité, afin de lui trouver un nom qui lui aille bien. Vous ne choisirez pas le même nom selon qu'il

s'agit d'un caniche à l'allure hautaine ou d'un corniaud particulièrement joueur !



Par exemple, le nom de la Ford Mustang, qui a connu un grand succès, n'a pas été choisi au hasard. La voiture était censée avoir la personnalité du petit cheval robuste des plaines américaines dont elle tire son nom. Et le conducteur était vu comme un cow-boy des temps modernes, semblable aux véritables cow-boys qui dressaient les mustangs pour les utiliser dans leur travail. Cette stratégie est très efficace, car il existe de nombreux termes dont le sens peut s'appliquer à votre produit.

Vous pouvez aussi inventer complètement un nom, qui n'avait jusque-là aucune signification. Le résultat est plus facile à protéger dans un tribunal de justice, mais ne communique pas aussi bien la personnalité de votre produit. Il faut beaucoup de temps et d'argent pour que ce nom fasse sens dans l'esprit des consommateurs.

Vous pouvez contourner le problème en inventant un nom à partir d'un *morphème* (un morphème est la plus petite unité significative d'un mot). Par exemple, Compaq a été créé à partir du mot « compact ». Ce nom véhicule un concept précis au sujet du produit, car il se compose d'un morphème porteur de sens.

On peut identifier plusieurs axes possibles pour déterminer un nom de marque.

Les noms patronymiques

Les noms patronymiques reprennent le nom du fondateur comme c'est le cas de la plupart des marques de mode et de luxe : Chanel, Lacoste, mais aussi Michelin, Procter & Gamble. On peut également trouver plusieurs variantes de cette stratégie : le nom peut être repris de façon intégrale ou abrégé comme LU pour Jean-Romain Lefèvre et

Pauline-Isabelle Utile, IKEA pour Ingvar Kamprad, Elmtaryd (sa ville) et Agunnaryd (sa paroisse).

Concevoir son nom à partir de son patronyme est une approche simple, notamment dans le cas où le propriétaire d'une petite structure crée seul son entreprise. Il est probable que le nom soit disponible, et que sa promesse implique l'engagement personnel du propriétaire par rapport à la qualité de ses produits ou des services qu'il fournit.

L'inconvénient d'utiliser le nom du détenteur de la marque est que, sans un effort important de marketing, les noms de personnes ont peu de chances de connaître un développement suffisant pour atteindre une notoriété fabuleuse ou une crédibilité susceptible de générer des bénéfices et une valeur de revente de premier ordre.

Les sigles

Ce sont des abréviations constituées par les initiales de plusieurs mots s'épelant lettre par lettre : SFR, SNCF, RATP. Savez-vous par exemple que BMW est le sigle de Bayerische Motoren Werke, ou qu'IBM signifie International Business Machines ?

Lorsque le sigle se prononce comme un mot ordinaire, on parle alors d'un acronyme : Fnac, Fiat, Asics. De la même façon, le nom de marque peut former un sigle qui, en s'épelant, forme un mot comme l'illustre NRJ.

 **Les sigles** : lorsqu'on cherche un nom court et facile à retenir, comme IBM ou AOL, on a tendance à penser qu'un nom se présentant sous forme de sigle ou d'acronyme est la solution.

Dans les deux cas précités, notez que d'énormes efforts de marketing ont été déployés dans ces entreprises pour que ces noms parviennent à évoquer quoi que ce soit dans l'esprit du public. À moins que vous

ne soyez prêt à investir en conséquence, nous vous conseillons d'éviter cette approche. Vous risquez de finir avec une série d'initiales qui ne parlera pas à vos clients, ou avec un nom générique du type *ABC Électroménager*, qui n'exprimera ni promesse ni personnalité et aura pour seul avantage de vous faire apparaître en premier dans les listes alphabétiques. Piètre stratégie de création de marque !

Les marques descriptives

Un autre type de nom de marque est la marque descriptive, sorte de degré zéro de la dénomination, qui se veut l'équivalent du produit. Cependant, le nom descriptif pur n'existe pas parce qu'il doit nécessairement comporter un élément différenciateur pour être juridiquement protégeable et déposable à l'Institut national de la propriété industrielle (INPI), organisme public qui vise à protéger et valoriser l'innovation en accompagnant les déposants dans leur démarches. L'objectif principal de la marque descriptive est de rendre compte du produit : sa matérialité et ses fonctions. Il s'agit ici essentiellement de fournir au produit une légitimité de type rationnel-légal. On peut trouver plusieurs types de marques descriptives :

- » Les dénominations décrivant l'origine du produit : eau de Cologne, ustensiles de cuisine Tournus, etc.
- » L'évocation de la composition du produit : Coca-Cola (à base de noix de cola), Cacolac (cacao lacté), Gerblé (aux germes de blé), Carambar (caramel en barre), Palmolive (savon à l'huile d'olive), etc.
- » La description des propriétés du produit : Le Livre de poche, Confipote, etc.
- » L'évocation des fonctions du produit : Absorba, Camping-gaz, Chèque restaurant, etc.
- » La description d'un aspect de la promesse de la marque par une propriété du produit : Speedy qui insiste sur la rapidité du service, ou encore Cracotte, Pressade, Monsieur Propre, etc.

Les noms qui évoquent un imaginaire

Vous pouvez également choisir d'évoquer un imaginaire, que ce soit une atmosphère (la levure Vahiné, le fromage Salakis), des matières ou des sensations (Vent vert de Balmain), un style de vie (eau de toilette Voyageur de Jean Patou, Évasion de Citroën), voire une expression (La Vache qui rit, La Pie qui chante).

Les néologismes

Une autre stratégie consiste à choisir un nom qui ne signifie rien (Yahoo, Twingo, Kangoo, Aventis, Häagen-Dazs), mais que vous pensez être mémorisable et autour duquel vous pourrez justement créer un imaginaire.

Quand vous déterminez votre nom de marque, il est donc important de choisir un axe stratégique, ce qui nécessite de se poser les questions suivantes :

- » Est-ce que le nom est lié à un nom patronymique ou sera-t-il un nom commun ?
- » Est-ce que le nom renvoie à quelque chose de réel ou d'imaginaire ?
- » Est-ce que le nom parle de mon produit ou service ?
- » Est-ce que le nom exprime ma promesse de marque ?
- » Est-ce que le nom signifie quelque chose ?

Un nom pertinent est un atout stratégique

Un nom de marque pertinent capitalise une valeur qui donnera, à terme, des résultats appréciables.

- » Au fur et à mesure qu'une marque bien gérée acquiert de la notoriété, sa promesse gagne la confiance du public et cette confiance représente une valeur que les clients sont prêts à payer au prix fort, ce qui engendre un taux de ventes plus élevé, donc des bénéfices plus importants.
- » Au fur et à mesure qu'une marque bien gérée acquiert la reconnaissance du public, elle est mise en valeur par les autres acteurs du marché, qui pensent *cross-promotions* ou mise sous licence du nom de marque, car les retombées émanant d'une marque forte bénéficiant d'une image positive représentent des opportunités commerciales importantes.
- » Au fur et à mesure qu'une marque bien gérée prend des allures de *success story*, d'autres veulent une part du gâteau, ce qui peut se traduire par une introduction en Bourse ou un rachat de la marque. C'est en cédant la marque, en totalité ou en partie, que son propriétaire récolte des bénéfices proportionnels à la valeur de la marque.

Vous devez vous positionner de façon à faire de votre marque un atout. Pour cela, voici quelques conseils :

- » Donnez à votre marque un nom qui puisse se décliner, car il est probable que votre produit deviendra une gamme qui pourra même un jour s'étendre sous forme d'univers.
- » Évitez les noms qui limitent votre champ d'action commerciale. À moins d'être absolument certain de ne jamais vouloir vendre autre chose que du beurre, évitez de vous appeler *Le Palais du beurre*.
- » Évitez de choisir un nom qui est dans le vent et qui risque d'avoir un destin de feuille morte et de devenir ringard au bout de quelques années.
- » Si vous pensez être un jour tenté de vendre votre entreprise, nous vous déconseillons de donner à votre marque votre nom. Au moment de la vente, une bonne partie du capital de la marque provient de la valeur ajoutée liée au nom de l'entreprise, c'est-à-dire la valeur positive qui émane de votre nom et de votre réputation. Si c'est *votre* nom qui constitue votre marque, les acquéreurs voudront probablement renommer la marque, et seront donc enclins à négocier à la baisse le prix de votre rachat.
- » Donnez à votre marque un nom unique, qui sonne bien et qui soit facile à retenir.

N'oubliez jamais les sept propriétés d'un bon nom de marque :

- 
1. La **distinctivité** : peut-on le repérer facilement ?
 2. La **brièveté** : est-il suffisamment court pour que les gens puissent le reconnaître et l'assimiler ? La marque de beurre « Aussi bon cru que cuit qui l'eût cru » n'a pas fait long feu...
 3. La **mémorisation** : est-il facile à retenir ?
 4. La **prononçabilité** : les gens vont-ils être capables de l'épeler après l'avoir entendu ? Vont-ils pouvoir le prononcer après l'avoir vu écrit ? Un nom ne doit pas se réduire à un test d'écriture ou donner le sentiment aux clients qu'ils sont ignorants. Bien sûr, choisir un nom imprononçable peut participer d'une stratégie marketing d'impact, comme ce fut le cas pour Hoegaarden dont la publicité de lancement expliquait avec des affiches comment prononcer ce mot. Mais il faut avoir de bonnes raisons pour s'aventurer sur une telle piste.
 5. L'**agrément** : les gens vont-ils aimer ? Va-t-il les faire saliver et leur donner envie d'aller vers le produit ? N'oubliez pas que la marque est un facteur d'attraction et de séduction.
 6. La **richesse d'évocation** : le nom a-t-il du ressort, du souffle ? Autrement dit, peut-il donner lieu à de multiples interprétations, susciter un imaginaire riche ou bien donner des opportunités pour jouer avec la marque ?
 7. La **déclinabilité** : le nom pourra-t-il être utilisé si vous décidez à terme d'étendre votre marque à d'autres univers ? N'est-il pas trop lié à un univers de produits ?

Le tableau 11.1 illustre à la fois certaines qualités présentes dans des noms remarquables et les erreurs à éviter.

TABEAU 11-1 Conseils en matière de *naming*

Qualités d'un grand nom de marque	Pièges à éviter
Facile à épeler et à prononcer.	Orthographe ou prononciation unique, que le public ne va pas mémoriser.
Suffisamment court pour figurer sur des documents marketing et être facilement prononçable au téléphone.	Abréviation dépourvue de sens, à moins d'un effort marketing important.
Unique et facile à retenir.	Nom générique difficile à différencier et quasi impossible à protéger.
Reflète l'offre et la promesse de votre entreprise – directement, indirectement, ou par association.	Nom qui s'inspire de grandes marques très connues : risque de confusion chez les consommateurs et d'actions en justice de la part des marques copiées.
Cohérent par rapport au caractère de votre marque.	Nom qui restreint les opportunités de la marque en termes de développement de l'offre ou d'expansion géographique.
Capable d'évoluer avec votre entreprise au fil du temps.	Nom du détenteur de la marque, à éviter notamment si vous envisagez la revente de votre marque dans un avenir plus ou moins proche.
Capable de s'étendre à de nouveaux produits et de nouveaux secteurs géographiques.	Nom trop long, susceptible d'être abrégé de manière incohérente par rapport au caractère de la marque.
Juridiquement disponible.	
Nom de domaine disponible.	

Source : adapté des Marques pour les Nuls.

Protéger le nom et l'identité de votre produit

Quand vous donnez un nom à votre produit, vous créez de facto une marque que vous allez devoir protéger. Il faut pour cela vérifier que le nom est disponible, puis soumettre un dossier de dépôt à l'INPI (Institut national de la propriété industrielle), établissement public qui assure l'enregistrement des brevets et des marques. L'INPI va vérifier que le nom est effectivement disponible avant de pouvoir

l'enregistrer, ce qui vous permettra alors de le protéger pendant dix ans.

Vous trouverez des explications très claires sur la démarche à suivre sur le site Inpi.fr ; nous vous conseillons très vivement d'opter pour un dépôt sous forme de marque européenne, qui vous permet de protéger votre nom dans l'ensemble des pays de l'Union européenne et pas uniquement sur le territoire français.

Le produit est un acteur

Le nom est une dimension importante de votre produit, car ce qui n'est pas nommé n'existe pas pour un client. Le nom de votre produit ou de votre marque permet de lui octroyer une réalité mentale et de lui donner une place dans l'esprit de vos clients.

Mais n'oubliez pas que si votre produit est vendu dans des points de vente qui ne sont pas les vôtres, votre produit est un acteur qui dit à quoi il sert, pourquoi il est meilleur que les autres, etc.

En d'autres termes, le produit doit se vendre par lui-même. En général, ce stade est celui du premier moment de vérité, c'est-à-dire celui de la première rencontre entre le client et votre produit. C'est le moment crucial qui va orienter la décision d'achat. Le client entre dans le magasin, jette un coup d'œil sur les rayons, prend un paquet et l'emporte à la caisse. Le client ouvre le catalogue, tourne les pages, sélectionne un article et renvoie le bon de commande. Le client se connecte sur Internet et achète des billets d'avion, puis réserve une chambre d'hôtel. Sur tous ces lieux de vente, le marketeur ne fait plus partie du paysage. Le produit se vend par ses propres moyens. Il doit donc être facile à remarquer et sembler plus avantageux que ceux de la concurrence.

C'est attendre beaucoup d'un simple produit, étant donné que, dans la plupart des cas, les clients ne peuvent pas essayer les produits avant de les acheter. Autrement dit, personne ne peut goûter un aliment conditionné, essayer un pantalon dans un catalogue de vente par correspondance, ni tester le matelas d'une chambre d'hôtel lointaine avant d'avoir pris une décision d'achat.

Pour préparer votre produit à jouer son rôle d'acteur, soyez très attentif à la façon dont il est disposé et présenté. C'est pourquoi il convient de choisir avec le plus grand soin la scène, le décor et les costumes. La scène peut être un magasin, un catalogue ou tout autre lieu de rencontre. Le décor se compose notamment des rayonnages, des affiches, des vitrines et autres présentoirs utilisés sur le point de vente. Le costume est le packaging que vous donnez à votre produit comme nous allons le voir dès à présent.

Si vous gérez efficacement tous ces paramètres, votre produit se vendra par lui-même sans problème. Si vous les négligez, votre produit, même s'il est d'excellente qualité, ne sortira pas des entrepôts ou des rayons. La suite de ce chapitre est consacrée au costume, c'est-à-dire au *packaging*, du produit.

Votre packaging fait-il l'affaire ?

Le packaging participe à la décision d'achat dans la plupart des cas. Par conséquent, il s'agit de l'un des éléments les plus importants de votre plan marketing.

Malgré les sommes astronomiques qui sont investies dans la publicité et la recherche en marketing, c'est le packaging qui joue le rôle le plus important. Vos clients potentiels verront-ils votre packaging et choisiront-ils votre produit plutôt qu'un autre ? Des études montrent que la plupart des consommateurs ne savent pas exactement ce qu'ils

vont acheter avant d'être sur le point de vente. C'est donc sur le point de vente qu'il faut influencer la décision d'achat.



De manière générale, la décision de la catégorie de produits se fait à la maison (décider d'acheter du riz, des éponges, du café) mais les décisions relatives au produit ou à la marque se font le plus souvent en magasin. De plus, les achats qui sont toujours planifiés représentent moins d'un tiers de l'ensemble des achats – tout le reste peut être influencé du moins partiellement par le packaging et autres types de communication sur le point de vente.

Qu'est-ce que le packaging ?

D'une manière générale, le packaging est assimilé à l'emballage. En fait, le packaging n'est qu'une des dimensions de l'emballage de votre produit ; c'est celle qui sert d'interface entre le produit et le client. C'est donc la partie de l'emballage qui est directement visible par le client, et c'est pourquoi le packaging a souvent été appelé le vendeur silencieux.

Lorsque vous emballez un cadeau d'anniversaire dans du papier brillant et faites un nœud avec un ruban avant de le mettre dans une boîte en carton pour l'envoyer à un ami, vous confectionnez en fait un packaging. Mais ce qui intéresse le plus le marketeur, c'est la dimension du packaging qui « vend » le produit. La boîte en carton protège le cadeau, mais ce sont le papier cadeau et le ruban qui le mettent en valeur. En tant que marketeur, vous devez emballer votre produit de façon attrayante. Considérez-le comme un cadeau que vous faites aux consommateurs. Mais n'oubliez pas que, contrairement au papier cadeau, le packaging doit révéler l'identité du contenu et non la cacher.

L'exemple du cadeau d'anniversaire illustre un autre aspect intéressant du packaging. Tant que l'emballage n'est pas défait, le cadeau, le papier et le ruban ne font qu'un – ils constituent le « paquet ». De même, votre produit et son packaging ne font qu'un dans l'esprit du consommateur.

Ce qu'il faut bien comprendre, c'est que le produit n'a pas d'existence propre avant d'être déballé et utilisé. Dès lors, le packaging est, dans l'esprit du client, ni plus ni moins que le costume du produit. Et c'est cette nouvelle création qui va planter le décor du film de l'acte d'achat. Elle donne une première impression sur la personnalité du produit. Très souvent, elle présente le produit au consommateur, puisque, comme nous l'avons vu dans la section précédente, la plupart des décisions d'achat se font sur le point de vente, où seul le packaging exerce une influence. En réalité, la décision se fonde sur le packaging mais aussi sur la connaissance de la marque et sur les différents supports de marketing ajoutés sur le point de vente par votre entreprise ou par le détaillant. Mais les promotions sur le point de vente représentent un coût supplémentaire et ne peuvent être utilisées en permanence. Le packaging doit donc être votre priorité pour attirer et maintenir l'attention du client.

Les fonctions du packaging

Quelles sont les fonctions remplies par le packaging ? Le packaging a-t-il des fonctions utiles à la fois au marketeur et au client ? Dans la plupart des cas, il a un aspect fonctionnel. Par conséquent, pour que votre analyse soit complète, vous devez vous demander quelles tâches il remplit.

Fonctions devant être accomplies par le packaging

Voici les principales fonctions du packaging :

- » Protéger le contenu
- » Faciliter le stockage et la présentation du contenu par le marketeur
- » Faciliter le transport et le stockage du contenu par le client
- » Faciliter l'utilisation du contenu par le client
- » Faciliter l'enlèvement ou le recyclage du packaging par le client

Même si le packaging est bien conçu et très standardisé, il vous est toujours possible d'en améliorer la fonctionnalité. Il y a toujours moyen d'innover. Songez à quel point le packaging a changé dans votre marché au fil des années (nouveaux matériaux, nouvelles formes et tailles, nouvelles surfaces, nouveaux types de fermetures, utilisation de matériaux recyclables, nouveaux types d'étiquettes, processus de packaging moins coûteux, etc.). Si les fonctionnalités du packaging ont été améliorées à ce point par le passé, elles peuvent encore l'être – et mieux vaut être de ceux qui innovent que de copier une innovation.

Fonctions ne pouvant pas être accomplies par le packaging

Prenez également le temps de réfléchir à ce que votre packaging *ne doit et ne peut pas* faire. Cet aspect du marketing est souvent négligé par les marketeurs, mais jamais par les clients. Songez à la dernière fois où vous avez acheté une pomme pour découvrir ensuite qu'il était impossible d'en retirer l'étiquette. Ou à la dernière fois que vous avez acheté un jouet emballé dans un papier bulle impossible à découper aux ciseaux ou au couteau.



Pour éviter toute expérience négative au client, évitez que votre packaging commette une de ces erreurs :

- » Laisser un résidu sur le produit (cette erreur est la plus courante ; notez que de nombreuses colles temporaires utilisées pour les étiquettes deviennent permanentes après que le produit a passé plusieurs mois dans un entrepôt).
- » Rendre le déballage du produit difficile ou dangereux pour les clients.
- » Laisser aux clients des déchets difficiles à jeter ou à recycler.



- » Laisser aux clients des déchets dangereux pour eux ou pour leurs enfants (risque de suffocation ou d'incendie).
- » Présenter l'identité de votre produit ou votre image de marque de façon peu attrayante une fois l'emballage jeté (si vos cartons moisissent dans le garage de vos clients ou finissent au bord des autoroutes, ils constituent une publicité négative).
McDonald's a contourné ce problème en adoptant un packaging biodégradable et en mettant des poubelles à l'extérieur des *fast-foods*. Il n'y a rien de moins appétissant qu'un emballage de hamburger sur le trottoir !
- » Cacher des aspects attrayants de votre produit.



3M emballe ses Post-it dans une fine couche de Cellophane transparente afin que les clients puissent littéralement voir le produit qu'ils cherchent en rayon. Si le packaging est le produit, le produit peut également être le packaging.

Évaluer le design du packaging

Qu'est-ce qui fait la différence entre un bon et un mauvais packaging ? Vous devez être capable de répondre à cette question lorsque vous évaluez un plan marketing (après avoir élaboré votre plan marketing annuel ou lorsque vous cherchez des moyens d'améliorer le marketing d'un produit ou d'une gamme de produits, par exemple).

En outre, quand vous lancez un nouveau produit ou un produit amélioré avec un nouveau packaging, vous devez faire un choix parmi plusieurs designs proposés par votre agence de publicité. Si vous avez fait appel à une bonne agence, tous les designs répondent aux conditions requises – ils respectent les contraintes légales, protègent le contenu lors du transport, du stockage et de l'utilisation, et sont compatibles avec la personnalité de votre marque. Cela dit, certains sont beaucoup plus vendeurs que d'autres. Comment reconnaître le meilleur ?

Prenez le temps de faire une analyse du packaging de votre produit (utilisez le processus d'analyse du packaging illustré à la figure 11-1).

Le packaging remplit-il toujours bien son rôle ? Peut-il être amélioré ? Les concurrents ont-ils modifié leur packaging si bien que le vôtre ne ressort plus autant qu'auparavant ? Le packaging est le produit jusqu'à ce que le client déballe le paquet. Par conséquent, n'hésitez pas à en faire l'analyse lorsque vous ne savez pas comment améliorer votre plan marketing.

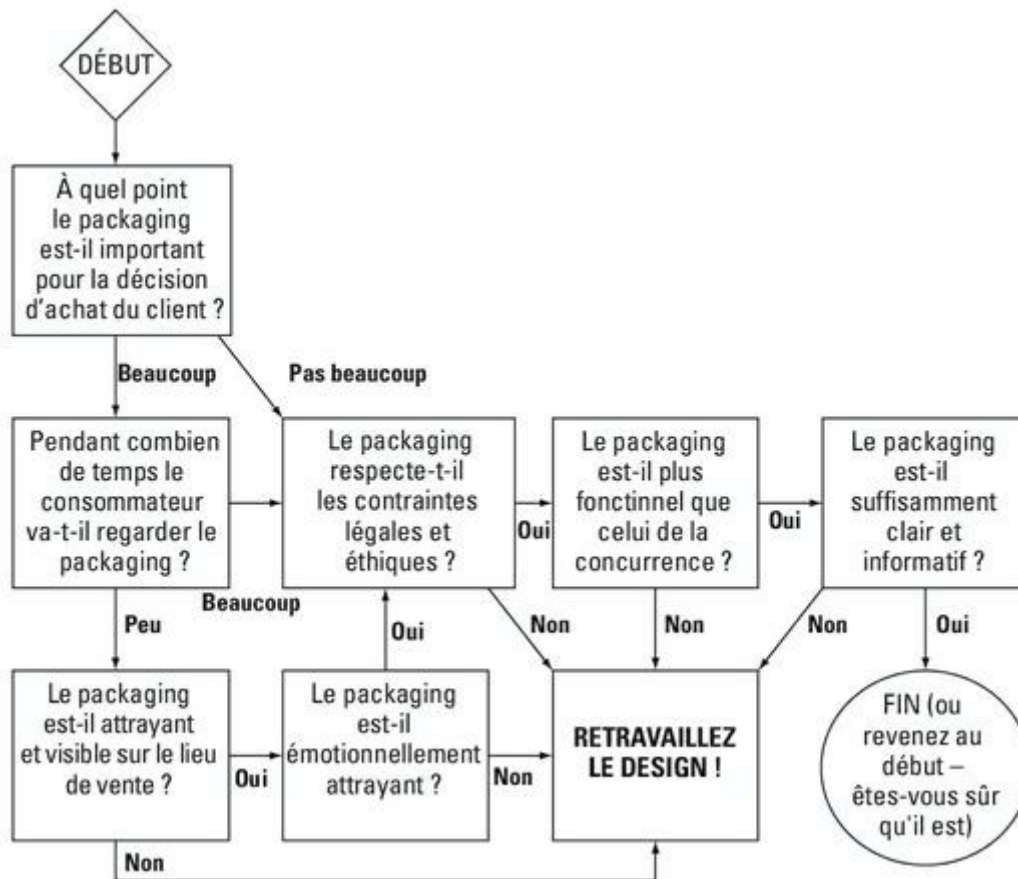


FIGURE 11-1 : Analysez votre packaging selon le processus suivant jusqu'à ce qu'il soit le meilleur possible.

Pour évaluer les designs, les experts utilisent la méthode VIE (visibilité, information, émotion). Assurez-vous que votre packaging a bien ces quatre caractéristiques. Celles-ci, ainsi que les fonctions qu'elles remplissent, sont décrites ci-après. Faites l'analyse du design au fur et à mesure de votre lecture. Cela vous permettra de découvrir des défauts ou des points faibles à améliorer ! (Et si vous n'en trouvez pas, vous êtes tout simplement un génie du packaging !)

Visibilité

Le packaging attirera-t-il l'attention sur le point de vente ? Il est particulièrement difficile d'attirer l'attention, sans doute plus que vous ne le croyez. Des études montrent que le face-à-face entre un client et un produit n'excède pas quelques secondes en moyenne, avant qu'un choix ne soit fait. Votre produit n'a donc que très peu de temps pour attirer davantage l'attention que ses concurrents et les *produits parasites* – produits qui ne sont pas en concurrence avec lui mais que le client regarde de façon accidentelle. Il existe des dizaines et parfois des centaines de produits concurrents et parasites. Par conséquent, le temps moyen que le client passe à regarder un seul produit avant de prendre une décision peut être réduit à une petite fraction de seconde.



C'est pour cette raison que l'entreprise américaine Nabisco a modifié le packaging des gâteaux Oreo en 1996 (premier changement majeur depuis le lancement du produit en 1951). Le nom est aujourd'hui écrit deux fois plus gros et les lettres blanches sont plus épaisses pour mieux illustrer la garniture à la crème des gâteaux. L'ancien packaging ne posait aucun problème – les consommateurs aimaient toujours le produit. Mais le rayon gâteaux est beaucoup plus fourni aujourd'hui qu'en 1951. La visibilité du produit a donc dû être renforcée.

Espionner vos clients



Pour savoir combien de temps les consommateurs passent à regarder les articles de votre catégorie de produits sur un point de vente, rendez-vous dans plusieurs magasins représentatifs avec un chronomètre. Chronométrez les clients et comptez le nombre d'articles qu'ils ont dû regarder avant de faire leur choix (tenez compte des produits parasites disposés à proximité des produits

concurrents). Enfin, divisez le temps passé à regarder par le nombre d'articles à regarder pour obtenir le temps consacré en moyenne à votre produit. Ce chiffre varie considérablement en fonction de la catégorie de produits. Les produits chers, complexes, qui demandent un investissement important, et ceux qui n'ont pas beaucoup de concurrents sont regardés bien plus longtemps que les autres.

Maintenant, posez votre produit de l'autre côté de la pièce, entourez-le d'autres objets pour simuler les distractions, et essayez de le regarder sans y accorder plus de temps que celui consacré en moyenne par vos clients. Que voyez-vous ? Qu'est-ce que vous n'avez pas le temps de voir ? Votre produit attire-t-il davantage l'attention que les autres ?

Avertissement : cet exercice très simple donne l'impression que tous les packagings sont mauvais !

Accroître la visibilité



Pour rendre votre produit plus visible, vous pouvez utiliser des couleurs plus vives ou différentes de celles qui sont utilisées pour la plupart des produits de votre catégorie. Agrandissez le lettrage. Modifiez la forme et la taille du paquet. N'oubliez pas que la visibilité du packaging est relative ; elle dépend du packaging des autres produits présentés sur le point de vente. Si le packaging de votre produit ressemble à celui des autres, votre produit sera aussi visible qu'un caméléon sur une branche ! Alors, innovez – vous devez être unique. En général, une petite boîte noire rectangulaire ne ressort pas beaucoup – mais si elle est entourée de grandes bouteilles aux couleurs vives, elle ressortira !



Malheureusement, tout n'est pas aussi simple. Votre créativité sera entravée par une contrainte importante, qui vous empêchera de présenter votre produit dans un packaging orange fluo avec des

lampes stroboscopiques : le packaging doit refléter l'identité de la marque et le positionnement du produit. Par exemple, un packaging original et clinquant rendrait un porte-documents en cuir véritable plus visible mais serait incompatible avec l'image du produit. Bien sûr, les consommateurs le regarderont, mais ils s'en détourneront rapidement. Votre objectif est donc d'optimiser la visibilité en respectant l'identité de la marque.



Nabisco a su appliquer cette stratégie avec le packaging vert des gâteaux SnackWell. Cette nouvelle couleur est à la fois très visible et tout à fait compatible avec l'engagement « vert » de la marque.

Le besoin de coordination entre l'identité de la marque et le design du packaging peut sembler problématique, mais vous pouvez en tirer parti. Choisissez la marque (voir le début du chapitre) en pensant à la visibilité du produit. Par exemple, le logo « Intel Inside » est susceptible de rendre le produit visible sur le point de vente. Vous faites de gros efforts pour créer et communiquer l'identité de votre marque, alors pensez à la visibilité dès le départ pour ne pas lui nuire sur le point de vente !

Que dit mon packaging ?

Posez-vous la question suivante : « Le packaging de mon produit communique-t-il des informations essentielles à l'acheteur potentiel ? » Le packaging doit indiquer la nature du produit et les avantages de celui-ci par rapport à ses concurrents. La législation sur le packaging et l'étiquetage impose des contraintes quant aux informations qui doivent être communiquées, mais vous pouvez indiquer ces informations sur la face postérieure du paquet de façon qu'elles soient lues après l'achat. En tant que marketeur, vous devez mettre en avant les informations qui inciteront le consommateur à prendre le paquet sur le rayon pour le mettre dans son panier (ces

informations doivent être indiquées sur la face antérieure du paquet afin d'être visibles sur le point de vente).

Le packaging doit d'abord et avant tout faire passer un message simple. La simplicité est essentielle, car la plupart des paquets sont très petits et regardés très rapidement sur le point de vente. Imaginez que vous deviez écrire une lettre à quelqu'un pour lui expliquer pourquoi il doit changer de comportement – par exemple, demander à un collègue d'arrêter de vous interrompre quand vous êtes en réunion. Et imaginez que vous ne puissiez pas lui envoyer la lettre par courrier, mais que vous deviez l'afficher sur un tableau d'affichage déjà très encombré dans l'espoir qu'il la voie. Votre message doit tenir sur une petite fiche bristol. Quelles sont vos chances d'obtenir le comportement souhaité ? Elles sont plutôt minces ! Eh bien, c'est exactement le rôle que doit jouer le packaging, entre autres... Il doit faire en sorte que le client s'arrête, le remarque et ait envie d'acheter le produit. Il est donc indispensable de réduire l'information au minimum et de la communiquer le plus clairement possible avec un maximum d'effet. L'idéal, bien sûr, c'est un seul mot ou une seule image, qui illustre l'information clé. Pensez au packaging des produits Coca-Cola et vous verrez que cet objectif difficile n'est pas inaccessible.



Le design du packaging est conçu presque entièrement en fonction du point de vente. Mais qu'en est-il du point de revente ? Il arrive un moment (du moins, il faut l'espérer) où le client souhaite remplacer un produit usé. À ce moment-là, cela fait bien longtemps que votre packaging a été jeté. Il faut pourtant penser à la possibilité que votre produit soit vendu une seconde fois à partir du moment où se développe le marché de la revente et des dépôts-vente. C'est pourquoi il est important que votre produit soit identifié par un logo et une étiquette qui permettent de l'attribuer à votre entreprise lors

d'un achat de seconde main.

Quelle émotion provoque-t-il ?

Que ressentiront-ils face à votre packaging ? Quelle sera la nature de cette émotion ? L'importance de l'émotion varie d'un produit à l'autre, mais celle-ci fait toujours partie de la décision d'achat. Vous devez donc faire en sorte que votre packaging véhicule une émotion appropriée. Commencez par choisir et décrire cette émotion. Cette étape est facile à franchir si vous avez déjà réfléchi à la question au moment du choix du nom de marque et de votre positionnement. Si vous n'avez encore jamais réfléchi à la question, identifiez l'émotion susceptible de conduire à l'achat. Si le client qui regarde le packaging de votre produit est envahi par un sentiment de gaieté, d'excitation, de nostalgie, de confiance ou d'efficacité, la probabilité de l'achat en sera-t-elle accrue ? Quelle que soit l'émotion que vous choisissiez de communiquer, veillez à ce qu'elle contribue à distinguer votre produit des autres. Ne renoncez pas au principe de la visibilité en évoquant la même émotion que vos trois principaux concurrents !

Donner de la vie à votre produit

Comment injecter de l'émotion dans un design ? À vrai dire, les marketeurs n'ont pas encore vraiment relevé ce défi. Ils sont beaucoup plus à l'aise pour communiquer des émotions dans une annonce imprimée en quadrichromie ou un spot publicitaire joué par des acteurs ou par des personnages de dessins animés expressifs. Le packaging est statique et de petite taille, ce qui semble frustrer les créatifs du marketing. Vous avez la possibilité de donner de la vie à votre produit sur le point de vente, de l'animer avec des émotions humaines, là où vos concurrents ne le font pas. Dans le [chapitre 9](#), nous avons vu comment créer et communiquer une émotion. Tous ces principes peuvent être appliqués au packaging. Voici quelques idées :

1. Utilisez la silhouette et le visage humains Les êtres humains lisent facilement les émotions dans les expressions du visage, la position du corps et autres signaux non verbaux. Et ils ont une tendance naturelle à ressentir les émotions qu'ils détectent chez les autres. Pourtant, on voit rarement des personnes sur le packaging des produits. Ou alors, ces personnes ont une expression et une position neutres.

Betty Crocker, la maman symbolique de tous les gâteaux de l'entreprise américaine General Mills, a été redessinée très souvent au fil des ans – mais aucune émotion forte n'a jamais pu être lue sur son visage. Elle sourit légèrement et semble se désintéresser de ses propres produits. Pourtant, son image est parvenue à vendre, simplement parce qu'il s'agit d'un visage humain. Mais General Mills pourrait lui donner une expression et une position différentes selon les produits, afin de communiquer pour chacun d'eux une émotion appropriée. Par exemple, pour un gâteau au chocolat, Betty Crocker pourrait avoir une expression joyeuse, accentuée par l'éclat des bougies d'un gâteau d'anniversaire. Et pour des pains au lait, elle pourrait avoir une expression aimante et maternelle, et se tenir penchée en avant (comme pour prendre un enfant entre ses bras).

Le visage humain est si expressif qu'il est devenu le principal support par lequel nous communiquons la plupart de nos émotions. Pourquoi ne pas mettre un visage humain sur votre produit ? Peut-être que personne d'autre ne le fait, mais justement ! Si les consommateurs ont le choix entre une série de mots et un visage, qu'est-ce qui attirera le plus leur attention ?

L'entreprise de services et de conseil en informatique JIAN utilise un modèle pour chacun de ses produits. Chaque visage symbolise le produit et, sur le plan émotionnel, *devient* le produit. Par exemple, l'homme que l'on peut voir sur le logiciel de conception de *business plans* respire la compétence et l'assurance. Il est grisonnant mais encore jeune. Il a un éclat d'inspiration dans les yeux, mais son demi-sourire indique qu'il a aussi un côté sobre et consciencieux. Il est l'entrepreneur parfait, le genre de type à qui les banques et les investisseurs jettent des billets. Et vous savez, lorsque vous regardez le paquet, qu'il communiquera ses qualités à votre *business plan*.

2. Utilisez la symbolique des peintres

Les artistes doivent aussi communiquer des émotions et y parviennent souvent mieux que les marketeurs. Comment s'y prennent-ils ? D'après l'artiste et professeur Nigel Holmes, il faut « utiliser une symbolique simple et laisser les émotions se débrider ». Les artistes utilisent des symboles pour exprimer leurs émotions. Des couleurs vives ou des lignes en zigzag peuvent symboliser l'exaltation, les lignes horizontales et les couleurs neutres le calme, les couleurs sombres, les lignes épaisses et les masses volumineuses la force, et les teintes lumineuses et les lignes fines la délicatesse. La voûte d'une cathédrale, un enfant qui court vers les bras de sa mère, une voiture ancienne, un champ abandonné, ou la dernière feuille tombant d'un arbre en automne sont autant d'images qui peuvent provoquer des réactions émotionnelles fortes. Mais cette approche propre à la peinture est rarement utilisée dans le domaine du packaging.

Le design doit-il donner la priorité à l'émotion ou à l'information ?

Quelle doit être la caractéristique dominante de votre packaging : l'émotion ou l'information ? Vous pouvez mettre l'une ou l'autre de ces caractéristiques en valeur, mais pas les deux (en théorie, du moins, vous trouverez des exceptions à la règle).



Le packaging des produits Michel et Augustin met l'accent sur les émotions qui ne sont pas liées au goût ou à la santé. Il s'agit notamment de provoquer le client avec des clins d'œil et beaucoup de complicité, comme c'est le cas lorsque la marque utilise son packaging pour communiquer des offres d'emploi ou des événements à la Bananeraie. De tels packagings pourraient comporter un tableau nutritionnel, un texte ou un graphique fournissant des informations sur la recette. Ce genre de packaging axé autour de l'information ne fonctionnerait pas aussi bien car, en matière de biscuits, de nombreuses personnes font des achats impulsifs fondés sur les émotions plutôt que sur une analyse rationnelle.

En revanche, un packaging mettant l'accent sur l'information conviendrait tout à fait à une boîte de vis en vente dans un magasin de bricolage. Les consommateurs qui achètent ce produit recherchent un modèle précis et un maximum d'informations doivent être indiquées sur le paquet.

Dans les autres catégories de produits, les deux approches peuvent être efficaces – à vous de choisir celle qui convient le mieux à votre produit. Par exemple, certains produits de gestion financière ont un packaging qui donne des informations précises sur leurs performances, tandis que d'autres ont un packaging axé autour d'une accroche émotionnelle.

Législation en matière d'étiquetage et de packaging

Que vous sous-traitiez ou que vous gériez vous-même la conception du packaging de votre produit, vous devez respecter les contraintes légales. Ne prenez pas de risques en la matière. Ce n'est pas facile, car, comme vous avez pu le remarquer si vous avez lu les autres chapitres de ce livre, la législation relative au marketing est à la fois dense et complexe. Tous ceux qui peuvent se le permettre recrutent un conseiller juridique, et tous ceux qui pensent ne pas pouvoir se le permettre découvrent très souvent qu'ils ne peuvent pas se permettre de s'en passer !

Il existe deux exceptions à la règle : vous retravaillez à partir d'un packaging qui a déjà reçu l'aval des experts et qui a déjà été présent sur le marché sans avoir posé aucun problème juridique. Ou bien vous lancez un packaging et un produit semblables à tous points de vue à ceux qui sont en vente dans votre secteur. Dans ces deux cas, une analyse complète serait probablement superflue. Mais peut-être pas – vous ne le saurez qu'une fois pris au piège. C'est le problème avec la législation...

Quoi qu'il en soit, que vous fassiez appel à des experts ou que vous vous fiez à votre propre jugement, vous devez connaître les principaux aspects de la législation pour être sûr de ne pas vous mettre en tort. En Europe, respectez à la fois la législation nationale et la législation communautaire.

Check-list pour un packaging légal

Bien qu'il soit impossible de simplifier la législation sur le packaging et l'étiquetage sans passer à côté de quelque chose d'essentiel, essayons de résumer les principales règles à respecter. Utilisez la check-list suivante pour tout produit destiné à la consommation et même à la vente interentreprises. Cette liste n'est certainement pas exhaustive, mais si vous en négligez un des points, il est probable



que vous avez des problèmes ! Prenez-la comme un point de départ aux questions que vous pouvez poser aux experts ou aux agences gouvernementales.

Le packaging et l'étiquetage doivent respecter les règles suivantes :

- » Identifier le produit clairement.
- » Indiquer le nom et l'adresse du fabricant, du packager ou du distributeur.
- » Indiquer la quantité nette de produit.
- » Identifier le contenu avec précision.
- » Utiliser un nom et une marque conformes aux dispositions légales et n'ayant pas déjà été déposés par une autre entreprise.
- » Respecter les différentes règles en matière de promotion des ventes, notamment pour l'utilisation de termes tels que « offre spéciale » ou « prix de lancement ».
- » Respecter les règles en matière de garantie, si le produit est garanti.
- » Respecter la législation propre au produit ou au secteur (par exemple, les substances dangereuses et tous les produits issus des secteurs de la cosmétique, de l'alimentation, de la pharmacie, de la médecine, du textile, de la fourrure, de la télévision, de la radio, ou de l'isolation thermique sont soumis à des dispositions spécifiques).
- » Comporter ou être accompagné d'une facture.

Garder des traces de tout ce qui concerne le packaging

 La législation sur le packaging et le bon sens exigent que vous gardiez des traces du design de votre packaging. Gardez des échantillons de tous vos emballages et étiquettes, et mettez de côté les documents qui vous ont été fournis par des experts ou par votre conseiller juridique. Conservez également les designs et les documents des entreprises auxquelles vous avez fait appel pour la conception du packaging. Si vous souhaitez vous aligner sur votre secteur, gardez les emballages de vos concurrents. Si vous vous êtes renseigné auprès d'agences gouvernementales, de conseillers juridiques et d'experts, ceux-ci assumeront en partie la responsabilité d'une erreur – à condition que vous ayez conservé tous les documents apportant la preuve de votre bonne foi.

Chapitre 12

Comment rédiger une annonce percutante ?

DANS CE CHAPITRE :

- » Les composants d'une bonne annonce
 - » Les différentes options de présentation
 - » Choisir des polices de caractères
 - » Évaluer le coût et l'impact de votre annonce
-

Les annonces imprimées (annonces publicitaires diffusées sur support papier) représentent une très grande part des dépenses publicitaires. En général, les marketeurs leur consacrent la majorité du budget – à l'exception des grandes marques nationales ou internationales, promues en grande partie à la télévision. Sur les plans local et régional, elles sont globalement appréciées pour leur flexibilité et leur efficacité.

Si vous opérez dans le milieu industriel, ciblez en priorité les milliers de revues spécialisées et bulletins destinés aux professionnels. De nombreuses campagnes de publipostage se fondent sur la liste d'abonnés de certains magazines. Vous pouvez à la fois intégrer une annonce dans ces magazines et cibler les mêmes lecteurs avec une campagne de publipostage (l'achat et la gestion de listes de publipostage sont traités au [chapitre 16](#)).

En outre, les annonces imprimées s'intègrent bien dans les autres supports de marketing. Les brochures, par exemple, sont tout à fait adaptées dans le cadre de la vente directe au client et du

télémarcheting (voir [chapitre 16](#)). Les annonces imprimées dans un magazine sont également efficaces dans le cadre du marketing direct.

Enfin, elles fonctionnent bien pour annoncer une promotion ou distribuer des coupons de réduction. Il est recommandé de créer d'abord vos annonces imprimées et d'adapter leur accroche pour les annonces diffusées à la radio, à la télévision ou par publipostage direct. Si vous faites du marketing local ou interentreprises, choisissez la presse comme premier support (dans un premier temps, laissez la télévision aux grandes marques nationales). Élaborez d'abord votre annonce imprimée et vous intégrerez ensuite d'autres formes de publicité dans votre campagne.

Les brochures, les feuillets détachables (pages de description du produit de style catalogue), les affiches, les lettres ou les catalogues se construisent également comme les annonces imprimées que l'on trouve dans la presse – texte, image et titre accrocheur. Par conséquent, la maîtrise des annonces presse est fondamentale.

Anatomie d'une annonce imprimée

Avant de voir comment on crée une annonce presse, nous allons en disséquer une pour en identifier les différents organes. Voici le nom de chacun de ces organes :

- » **Titre** : mots en gros caractères qui attirent le regard, généralement en haut de la page.
- » **Sous-titre** : supplément facultatif du titre pour fournir davantage de détails, également en gros (mais pas aussi gros) caractères.
- » **Texte ou corps du texte** : texte principal de taille lisible, identique à celle qui est utilisée dans le texte principal du magazine.
- » **Image** : illustration qui transmet un message visuel. Il peut s'agir de l'élément principal de l'annonce (notamment si votre objectif est de montrer votre produit aux lecteurs) ou d'un élément secondaire par rapport au texte. L'image est même facultative. Après tout, la plupart des petites annonces ne comportent aucune image et sont généralement plus efficaces que les annonces imprimées, pour la simple raison que les gens *lisent* les petites annonces !

- » **Légende** : texte associé à l'image pour l'expliquer ou la commenter. La légende est généralement placée sous l'image mais peut se trouver sur un côté ou même sur l'image.
- » **Signature** : le nom de l'entreprise tel qu'il a été désigné. En général, les publicitaires réalisent un logo qui représente le nom de la marque dans une police et un style particuliers. La signature est l'équivalent écrit de l'identité visuelle de la marque.
- » **Slogan ou signature** : élément facultatif composé d'une phrase courte (dans le meilleur des cas) évoquant l'esprit ou la personnalité de la marque. Par exemple, Aigle utilise comme signature de marque « Pour la réintroduction de l'homme dans la nature ». Une signature de marque est attachée à la marque de façon durable. Par contre, un slogan publicitaire n'est généralement utilisé que pour une ou deux campagnes.

La figure 12-1 illustre le design type d'une annonce imprimée. Vous pouvez y apporter de nombreuses variantes en laissant libre cours à votre créativité. En réalité, vous pouvez tout dire et tout montrer, et il existe d'innombrables façons de le faire. Dans les sections suivantes, nous allons voir ensemble quelques-unes des possibilités qui s'offrent à vous.

Créer une brochure

La brochure est la forme de communication parmi celles qui ne font pas appel à des professionnels. Avec un bon logiciel et une bonne imprimante laser, vous pouvez créer et éditer vos brochures assez facilement.

Cela dit, inutile de vous voiler la face, la plupart des brochures représentent un véritable gaspillage. Elles n'atteignent aucun objectif de marketing précis. Avant de vous lancer, identifiez les destinataires de votre brochure et demandez-vous ce que vous souhaitez leur communiquer et ce qu'ils doivent en retenir.

Il faut également se demander comment cette brochure va être utilisée. Va-t-elle être envoyée sous forme de publipostage, via une campagne de marketing direct (dans ce cas il faut un fichier d'adresses) ou bien sera-t-elle proposée dans les points de vente à disposition des clients potentiels ?

Commencez par définir les trois objectifs principaux de votre brochure – pas plus, car il n'est pas envisageable d'en atteindre davantage efficacement. Les objectifs les plus courants d'une bonne brochure sont les suivants :

- » Servir de référence aux prospects pour le produit ou certaines informations techniques.
- » Montrer la gamme de produits et les nouveautés.
- » Accompagner l'effort de vente directe au consommateur en apportant une certaine crédibilité et en réfutant les objections.
- » Obtenir des clients dans le cadre d'une campagne de publipostage (voir [chapitre 16](#)).

Imaginons que vous vouliez créer une brochure adaptée à ces quatre objectifs. Vous allez commencer par définir le contenu. Quel produit allez-vous décrire et quelles informations techniques allez-vous fournir ? Prenez des notes et rassemblez les illustrations nécessaires pour avoir la *base informationnelle* de votre brochure devant vous.

Ensuite, dressez la liste des *objections les plus courantes* – les raisons pour lesquelles certains de vos prospects ne veulent pas acheter votre produit. Organisez la base informationnelle de votre brochure en fonction de ces objectifs, comme si vous écoutiez vos prospects et apportiez une réponse à chacun des problèmes soulevés. Pensez à intégrer des sous-titres afin que vos vendeurs et vos prospects puissent trouver rapidement (dans le texte ou dans les illustrations) la solution à chaque objection.

Enfin, ajoutez une accroche (voir [chapitre 9](#)), communiquée par un titre dynamique, un texte d'une dizaine de mots et, si possible, une illustration qui attire l'attention. Cette accroche doit aider la brochure à s'auto-suffire en tant qu'instrument de marketing lorsqu'elle est envoyée par courrier ou transmise de main en main.

Notez que vous devez prévoir du texte (et éventuellement des illustrations) pour chacun des quatre objectifs définis. L'accroche, avec son titre attrayant, ses quelques lignes et son image, doit être placée sur le devant de la brochure, c'est-à-dire à l'extérieur une fois



que celle-ci est pliée. Les objections sont réfutées dans les sous-titres qui structurent le texte principal, dans les pages intérieures. Et la base informationnelle, qui sert de référence, est organisée dans le texte et les illustrations des rubriques sous-titrées. Si chaque partie de votre brochure n'a pas un rôle bien précis, vous n'avez plus qu'à recommencer : vous avez perdu votre temps sur quelque chose qui ne vous sera d'aucune utilité dans vos opérations de marketing.

La figure 12-1 illustre la présentation possible d'une brochure, ainsi que les dimensions recommandées pour les cadres de texte et les images. Bien qu'il existe toutes sortes de présentations, nous vous recommandons celle-ci, car elle est simple et peu coûteuse. Il suffit d'imprimer la brochure sur une feuille de format ministre et de plier celle-ci en quatre parties égales. Vous pourrez ensuite la mettre dans une enveloppe classique ou la sceller et la poster directement. Cette présentation permet de donner quelques détails, mais pas trop. Les formats plus grands et les documents de plusieurs pages ne sont, en général, pas suffisamment concis, et personne ne les lit.

La brochure de la figure 12-1 a un design particulièrement adapté au publipostage, mais peut aussi être distribuée ou utilisée comme document de référence en situation de vente directe. Vous pouvez la créer sur votre ordinateur avec n'importe quel logiciel de mise en pages de type Publisher, et la faire imprimer et plier dans une boutique de photocopie. Pour un design encore plus simple, utilisez une feuille A4 et supprimez le coupon-réponse (la première page quand on regarde l'extérieur ou la dernière quand on regarde l'intérieur). Dans ce cas, pensez à indiquer vos coordonnées et les informations concernant la prise de contact sur l'une des pages intérieures.

Faites-vous appel à une agence de publicité ou à un designer professionnel pour élaborer vos annonces imprimées ? Il est d'usage



de demander à ces professionnels deux à trois pistes créatives pour les brochures, afin d'éviter d'engager des dépenses avant le choix final.

Il est recommandé d'en faire autant, même si votre agence hésite à vous montrer un travail inachevé. Vous pourrez ainsi l'orienter davantage et l'aider pendant tout le processus de design.

Le modèle retenu est ensuite développé sous la forme d'un *modèle détaillé*. Celui-ci ressemble déjà à la version finale, mais il peut encore comporter des collages de photos ou de photocopies couleur d'illustrations. Autrefois réalisé à la main, il est aujourd'hui créé sur ordinateur, car un bon PC et une imprimante couleur peuvent donner des résultats proches de la version finale en quadrichromie. C'est ce qu'on appelle une *épreuve couleur*.

La *maquette* est une forme de modèle détaillé qui illustre l'identité de la brochure et pas uniquement sa présentation (à l'instar du produit, une annonce publicitaire doit avoir une personnalité – cohérente avec celle du produit ou identique à celle-ci). Dans la maquette, le designer utilise le papier de la version finale et indique les plis.

Vous pouvez envoyer votre design à l'imprimeur sous deux différentes formes :

- » Le support le plus utilisé et le plus moderne est un CD pouvant être lu par l'imprimeur à l'aide d'un logiciel de PAO. Même la séparation des couleurs pour un document en quadrichromie peut être faite sur ordinateur et gravée sur CD (renseignez-vous auprès de l'imprimeur sur le format qui lui convient le mieux). À partir du CD, l'imprimeur peut ensuite créer des *planches* (feuilles de métal ou de plastique appliquant l'encre sur le papier sous l'action de la presse).
- » Le moyen traditionnel consiste à transmettre à l'imprimeur ce que l'on appelle un bon à tirer, une version de la brochure que l'imprimeur va pouvoir photographier pour générer un film par couches de couleur à imprimer.

Diffuser votre annonce imprimée

Imaginons que vous vouliez communiquer pour une gamme de produits en vente par correspondance. Votre entreprise vend des produits bio à une clientèle qu'elle a ciblée dans la tranche des *bobos*. Votre marque, Biorêve, s'adresse en priorité à des femmes d'âge mûr.

Vous décidez de placer une annonce publicitaire dans *Vivre Bio*, magazine imaginaire s'adressant à votre marché cible, dont le tirage est en pleine augmentation. Le responsable de la publicité du titre à qui vous avez expliqué votre projet vous fera parvenir un ensemble d'informations concernant le titre dont vous avez besoin :

- » **Le tirage et la diffusion** : *Vivre Bio* a un lectorat de 762 000 femmes – un chiffre significatif. De plus, vous constatez que la plupart des abonnements sont souscrits pour l'année entière. De nombreuses lectrices sont abonnées et renouvellent régulièrement leur abonnement – le magazine est donc bien lu par votre marché cible !
- » **Justification de la diffusion** : l'OJD (Office de la justification de la diffusion), est l'organisme qui certifie la diffusion, la distribution et le dénombrement des journaux, périodiques et de tout autre support de publicité en France.
- » **Pourcentage de lecteurs dans votre marché cible** : les lecteurs sont généralement classés par catégories démographiques (sexe, âge, catégorie socioprofessionnelle, etc.). Par exemple, environ 40 % des lectrices de *Vivre Bio* sont des femmes de 35 ans ou plus, ce qui correspond au marché cible de Biorêve.
- » **Numéros et dates limites** : chaque éditeur fournit un calendrier aux annonceurs et vous avez intérêt à le respecter si vous voulez que votre annonce soit publiée ! Imaginons que vous sélectionniez les deux numéros suivants de *Vivre Bio* :

Numéro	Date limite pour les annonces nationales	Date de sortie
Octobre	1/8/14	24/9/14
Novembre	1/9/14	24/10/14

- » **Tarifs** : combien le placement de votre annonce va-t-il vous coûter ? Tout dépend de la taille et de l'emplacement. Les tarifs dépendent aussi du tirage. L'Office de justification de la diffusion peut vous fournir ce qu'on appelle une *base tarifaire* – un chiffre arrondi basé sur le tirage moyen estimé pour chaque numéro. Enfin, les tarifs dépendent du nombre de numéros dans lesquels vous achetez un espace publicitaire. Les annonceurs bénéficient généralement de tarifs dégressifs : une réduction de 5 % pour trois à cinq espaces, de 8 % pour six à onze espaces ou de 12 % pour douze espaces ou plus.

Définir la taille de l'annonce

Quelle est la taille idéale pour votre annonce ? La réponse dépend en grande partie du design de cette annonce. Celle-ci comporte-t-elle une image ou un titre attrayant, qui éveillera l'intérêt même si elle n'occupe qu'un tiers de la page ? Ou nécessite-t-elle davantage d'espace pour bien marcher ? Fiez-vous à votre flair et aux statistiques concernant la taille la plus remarquée par les lecteurs. Comme vous pouvez vous en douter, plus la taille est importante, plus l'annonce est remarquée (voir tableau 12-1) :

TABLEAU 12-1 Choisir la bonne taille

Taille de l'annonce	Pourcentage moyen de lecteurs remarquant l'annonce
Fraction de page	24 %
Une page	40 %
Deux pages	55 %

Plus l'annonce est grande, plus l'impact est important. Mais vous pouvez constater que le pourcentage de lecteurs remarquant votre annonce n'augmente pas proportionnellement à la taille de l'annonce. Si vous doublez la taille de votre annonce, vous obtenez à peine plus d'un quart de lecteurs en plus et pas le double. C'est pourquoi les tarifs ne sont pas non plus proportionnels, bien qu'ils ne correspondent pas exactement aux statistiques.

Par exemple, une annonce en quadrichromie d'une page coûte 59 % plus cher qu'une annonce en quadrichromie d'une demi-page. Mais on peut raisonnablement penser que l'annonce d'une page attirera au mieux un tiers de lecteurs en plus, ce qui signifie que son coût par lecteur l'ayant remarquée sera plus élevé que celui de l'annonce d'une demi-page.

De nombreux annonceurs ne se préoccupent pas de ce problème de coût, car ils ont d'autres objectifs en tête. L'annonceur d'une grande

marque nationale considère peut-être qu'une annonce d'une demi-page est incompatible avec l'image de l'entreprise ou trop petite pour contenir le texte. Il se peut aussi que son objectif soit d'atteindre un maximum de lecteurs.

En revanche, l'annonceur d'une petite entreprise comme celle qui commercialise les produits Biorêve recherche le meilleur rapport qualité-prix, évalué en termes de *coût par fréquence d'exposition* (les annonceurs calculent généralement le coût d'une annonce pour mille expositions).

Comparer les coûts pour mille expositions

Dans notre exemple, vous pouvez estimer le coût de votre annonce pour mille expositions comme suit :

1. Convertissez le coût en fonction de votre marché cible.

Étant donné que 40 % des lectrices de *Vivre Bio* correspondent au marché cible des produits Biorêve (femmes de plus de 35 ans), vous pouvez en déduire que, parmi les 762 000 lectrices, 304 800 femmes de plus de 35 ans liront un numéro dans lequel votre annonce a été publiée.

2. Évaluez l'exposition potentielle du marché cible.

Vous savez que beaucoup de ces lectrices de plus de 35 ans ne remarqueront pas votre annonce. Vous ne devez donc pas inclure celles-ci dans votre estimation du coût. Une annonce d'une demi-page pour des produits tels que Biorêve peut attirer environ 30 % des lecteurs ciblés. Une annonce d'une page attirera peut-être jusqu'à 40 % des lecteurs ciblés. On peut donc en déduire que, parmi les lectrices de plus de 35 ans, environ 92 000 femmes remarqueront une annonce d'une demi-page et environ 122 000 femmes remarqueront une annonce d'une page.

Que sont devenues les autres lectrices du magazine ? Certaines ne font pas partie du marché cible et d'autres ne remarqueront même pas votre annonce. Vous ne pouvez donc pas les prendre en compte. Lors de l'achat d'espace publicitaire, vous devez savoir lire entre les lignes.

3. Évaluez le coût de votre annonce pour mille expositions.

Le coût d'une annonce d'une page s'élève à 19 900 euros. Divisez le nombre de personnes susceptibles de remarquer votre annonce par cette somme et vous obtenez un coût par personne d'environ 15,5 centimes d'euro. Multipliez ce chiffre par mille, et vous obtenez un coût de 155 euros pour mille expositions.

Faites le même calcul pour une annonce d'une demi-page et vous obtenez un coût de 128,58 € pour mille expositions. Vous avez donc intérêt à opter pour une annonce d'une demi-page.

Si vous choisissez de publier une annonce d'une page en quadrichromie dans les numéros de septembre, octobre et novembre, celle-ci bénéficiera de $91\,940 \times 3$, soit 275 820 expositions. Le coût sera en réalité inférieur à ce que nous avons calculé précédemment car, avec trois espaces publicitaires, vous bénéficiez d'une réduction de 5 %. Il sera donc ramené à 119,30 € pour mille expositions, soit environ 12 centimes par exposition.

De nombreuses lectrices susceptibles de remarquer l'annonce y seront exposées plusieurs fois, car la plupart sont abonnées au magazine. Il est difficile d'anticiper avec exactitude ce qui se passera, mais vous pouvez espérer que vos trois annonces attireront l'attention d'au moins la moitié d'entre elles. Votre stratégie pour générer des appels téléphoniques et obtenir des commandes devrait donc fonctionner. N'oubliez pas qu'il est nécessaire de tabler sur plusieurs expositions, car, à la première exposition, beaucoup de lectrices reporteront leur action au lendemain !



VOTRE ANNONCE SERA-T-ELLE RENTABLE ?

Comment évaluer la rentabilité de votre annonce ? Vous devez penser à votre retour sur investissement.

Commencez par évaluer le *taux de réponse* de votre annonce, c'est-à-dire le pourcentage de lectrices qui répondront à votre annonce. Les lectrices qui souhaitent s'informer sur les produits Biorêve ou passer une commande doivent composer le numéro vert que vous avez mis à leur disposition. Ces produits étant nouveaux, vous ne pouvez pas vous baser sur les chiffres des années précédentes. Vous choisissez donc de rester prudent et estimez un taux de réponse de 1,5 %. Ce taux de réponse s'applique uniquement aux lectrices ciblées – femmes de plus de 35 ans.

Vous savez qu'une annonce d'une demi-page peut être vue par environ 92000 femmes de plus de 35 ans. Vous extrapolez ce chiffre jusqu'à 150 000 pour les trois annonces, car vous savez que ces 30 % de lectrices ne remarqueront pas l'annonce chaque fois (ce n'est qu'une estimation mais relativement plausible).

Si 1,5 % de ces 150 000 femmes répondent à votre annonce, vous recevrez 2 250 appels téléphoniques. Combien aurez-vous investi pour générer ces appels ? Le prix d'une campagne publicitaire, trois annonces d'une demi-page pour un total de 33 500 €, plus le coût de production de l'annonce (évalué à 5 000 €), ce qui revient à environ 38000 €, soit environ 17 € par appel téléphonique.

Est-ce rentable ? La réponse dépend du montant des bénéfices réalisés pour chaque prospect en moyenne. Si 80 % des personnes qui téléphonent passent une commande, si le prix de la commande moyenne s'élève à 90 €, et si votre marge bénéficiaire est d'environ 30 %, vous gagnez 0,8 ($0,3 \times 90$) ou 21,6 € par appel téléphonique. Autrement dit, vous réalisez un bénéfice de 4,6 € par appel, si vous ne comptez pas le coût de la gestion des appels téléphoniques (ce coût peut être répercuté dans les frais d'expédition). Si vous multipliez ce chiffre par le nombre estimé de commandes ($0,8 \times 2\,250$), vous gagnez 8 880 € grâce à votre annonce. Formidable !

Par ailleurs, le passage d'une telle annonce vous permettra d'entretenir des relations à long terme avec ces prospects, si bien que les bénéfices augmenteraient à la saison suivante. Non seulement le coût de l'annonce imprimée serait amorti, mais elle permettrait de se constituer une clientèle.

Tester et améliorer votre annonce imprimée

Votre annonce publicitaire est-elle vraiment lue ? Le marketing direct, conçu pour provoquer une action de la part des prospects, permet d'évaluer l'efficacité d'une annonce dans les jours qui suivent sa diffusion.

Reprenons votre campagne publicitaire fictive : vous diffusez une annonce imprimée pour les produits Biorêve dans le magazine *Vivre Bio*. Vous espérez recevoir de nombreuses demandes de renseignements et commandes par téléphone dans la semaine où le numéro comportant votre annonce est en vente. Malheureusement, le téléphone ne sonne pas aussi souvent que vous le souhaitiez.

Pour compléter votre campagne publicitaire, vous pouvez acheter d'autres espaces ou créneaux publicitaires à la dernière minute. Vous décidez de téléphoner à quelques stations de radio pour diffuser des annonces concernant Biorêve et indiquer votre numéro vert aux auditeurs de vos marchés régionaux. Il est évidemment trop tard pour modifier votre annonce imprimée dans les numéros suivants de *Vivre Bio*, mais vous pouvez envoyer un courrier aux abonnés du magazine pour renforcer le message de votre annonce. Et quelles que soient les mesures que vous preniez pour compenser ce manque de réponses à votre annonce, vous devez procéder à un ajustement en matière de prévision des ventes pour ne pas vous retrouver avec un stock énorme de denrées périssables !

Comment savoir pourquoi votre publicité directe n'a pas bénéficié du taux de réponse escompté ? Et comment évaluer l'impact d'une *publicité indirecte* – type de publicité qui crée ou renforce une image ou un positionnement pour encourager les ventes ? En ce qui concerne les grandes marques, une grande partie de la publicité est indirecte. La vente se conclut directement en magasin. Alors, comment savoir si cette annonce a marché ?

Pour obtenir ce genre d'informations, vous devez faire appel à un cabinet de conseil en marketing et faire tester votre annonce. Si vous envisagez de dépenser plus de 200 000 euros pour diffuser votre annonce, les 20 000 euros que vous consacrerez au test de cette annonce constitueront probablement un bon investissement. Le test consiste à exposer les prospects à l'annonce dans un cadre sous contrôle et à évaluer leurs réactions. (Bien sûr, si vous faites appel à une grande agence de publicité, un service de conseil vous sera proposé en plus du design et de l'achat d'espace publicitaire, mais vous devez pouvoir superviser vous-même les opérations et orienter les décisions.)

Vous pouvez aussi bénéficier d'études réalisées régulièrement par certaines entreprises de conseil en marketing. Il vous suffit de vous inscrire à une étude et l'entreprise vous fournira des informations détaillées sur l'impact de chacune de vos annonces.

En général, on distingue trois catégories de lecteurs exposés à une annonce imprimée :

- » **Les lecteurs qui lisent l'annonce** : ceux qui lisent au moins la moitié du texte de l'annonce.
- » **Les lecteurs qui relèvent la marque** : ceux qui remarquent l'annonce et en lisent suffisamment pour relever la marque.
- » **Les lecteurs qui remarquent l'annonce** : ceux qui remarquent l'annonce mais ne la lisent pas nécessairement.

Vous voulez que les lecteurs lisent votre annonce et non qu'ils la remarquent sans en retirer la moindre information – et encore moins qu'ils passent complètement à côté.

Les entreprises de conseil en marketing peuvent aussi vous fournir des informations qui vous permettront de comparer la fréquence d'exposition de votre annonce à celle des annonces de taille identique publiées dans le même magazine. Si l'exposition de votre annonce est

supérieure à la moyenne, son coût pour mille expositions est inférieur à la moyenne et votre retour sur investissement est élevé !

Imaginons maintenant que l'exposition de votre annonce soit légèrement inférieure à la moyenne et qu'en plus, même si de nombreux lecteurs remarquent cette annonce, peu d'entre eux en lisent suffisamment pour saisir le message ou relever la marque. Devez-vous tout recommencer depuis le début ? Tout dépend de ce qui cloche dans votre annonce. Là encore, les entreprises de conseil peuvent vous aider à le savoir, car elles analysent votre annonce dans sa globalité mais aussi chacun de ses composants. Vous pouvez savoir, par exemple, combien de personnes lisent le titre (ou même la première ligne d'un titre de deux lignes). Ensuite, vous pouvez savoir combien vont jusqu'au premier paragraphe du corps du texte, à l'image ou au logo et à la signature.

Parfois, vous réglerez le problème sans avoir à tout recommencer depuis le début. Par exemple, votre titre et votre image sont accrocheurs, mais personne ne lit le corps du texte. Dans ce cas, vous pouvez essayer de réécrire et de raccourcir le texte, et de modifier les caractères. Peut-être le corps du texte est-il simplement imprimé en blanc sur fond noir, ce qui est difficile à lire. Parfois, cela tient à peu de choses !

Pensez aussi à passer du noir et blanc à la quadrichromie. Bien sûr, cela vous coûtera plus cher mais, si le taux de réponses est plus élevé, vous ne regretterez pas votre investissement. Des études ont montré que les annonces en noir et blanc ou bicolores attirent environ un tiers des lecteurs, tandis que les annonces en quadrichromie en attirent près de la moitié – 46 % pour être précis. Par conséquent, les annonces les plus remarquées sont les plus grandes et les plus colorées. Cela dit, vous devrez faire vos calculs pour voir l'impact de surcoût et de ce supplément de lecteurs sur votre coût pour mille

expositions. Pour toutes les décisions qui concernent les annonces imprimées, faites des estimations en termes de coût et de retour sur investissement avant de choisir l'option la plus rentable.

By 4\$\$!//

Chapitre 13

Promotion et offres spéciales

DANS CE CHAPITRE :

- » Réfléchir à la pertinence d'une promotion
 - » Miser sur les offres spéciales (remises, bons de réduction, etc.)
 - » Respecter la législation en vigueur (impitoyable en matière de prix !)
-

La plupart des gens assimilent la promo à la simple réduction du prix de vente, mais en fait, la promotion des ventes recouvre un ensemble de techniques commerciales visant à stimuler à court terme les ventes d'une marque en poussant littéralement le produit vers le consommateur. C'est donc une forme de communication hors médias qui a beaucoup d'impact du fait de l'avantage souvent immédiat qu'elle procure au client.

Avez-vous pensé à la promotion des ventes ?

La promotion a ainsi donné lieu à des noms exotiques tels que le produit girafe (le produit vendu avec 20 ou 25 % en plus), le produit kangourou (un produit miniature du produit original), treize à la dizaine, qui sont autant de mécanismes visant à faire essayer le produit ou à faire consommer davantage de produits (inciter à la surconsommation).

Un objectif concret : accroître les ventes

La promotion des ventes recouvre un ensemble de tactiques marketing qui sont pensées pour accroître les ventes d'un produit ou

d'une marque à court terme, ou ajouter de la valeur à ce produit ou cette marque.

Son rôle n'est pas seulement communicationnel, car en plus de mettre en évidence certaines caractéristiques du produit ou de la marque, elle doit également (contrairement à la publicité) emporter la conviction de l'acheteur afin de déclencher une transaction commerciale. Une offre promotionnelle a généralement pour objectif soit de conquérir de nouveaux clients qui ne connaissaient pas le produit ou estimaient que le prix était un frein à l'achat, soit de fidéliser des clients existants. Ainsi, il semble évident que distribuer des échantillons d'un produit est surtout une façon de le faire connaître et s'inscrit d'emblée dans un objectif de conquête, alors que vendre un lot de six produits pour le prix de cinq consiste essentiellement à fidéliser des clients déjà familiarisés avec le produit. Au-delà des fameuses réductions de prix, la promo peut concerner des opérations telles que les offres spéciales, les jeux-concours, les cadeaux, les ventes flash, etc.

L'influence de la promotion sur les ventes

Comment fonctionnent un bon de réduction, une remise ou une autre forme de promotion des ventes ? Voici les cinq effets que peut avoir une promotion des ventes sur le marché :

- » **Elle vous permet de piquer des clients à la concurrence.** La promotion incite le consommateur à changer de marque ou de fournisseur.
- » **Elle attire de nouveaux clients.** La promotion peut vous amener des personnes qui n'ont jamais acheté vos produits.
- » **Elle favorise les achats réguliers.** Le client est plus enclin à continuer d'acheter le produit en question ou de s'adresser au même fournisseur grâce à la promotion.
- » **Elle favorise les achats plus importants.** Le client fait des achats plus rapprochés et/ou en plus grande quantité en raison de la promotion. (Prudence malgré tout, car cela s'accompagne parfois par la suite d'une baisse des ventes !)
- » **Vos bénéfices vont dans la poche de personnes qui auraient acheté de toute façon.** C'est le risque que vous courez : et si vous ne faisiez que diminuer les prix face à des clients

qui auraient volontiers acheté votre produit à un prix plus élevé ? Il arrive que des clients fassent le plein en période de promotions, puis n'achètent plus rien, une fois l'opération terminée.

Les quatre premiers scénarios sont positifs. Ils contribuent à accroître les ventes et à étoffer votre clientèle. C'est l'effet positif des bons de réduction et autres opérations promotionnelles et la raison pour laquelle les spécialistes du marketing les appellent *promotions des ventes*. Les voies qui mènent vers une augmentation des ventes sont multiples, qu'elle soit à long ou à court terme. Si vous ne voyez pas un lien évident entre votre programme promotionnel et l'augmentation des ventes, alors abandonnez votre opération. Vous perdez votre temps et votre argent.

Il y a promotion et promotion...

Le terme promotion des ventes recouvre en fait plusieurs techniques qui ont pour objectif de développer grâce à des mécanismes d'incitation les ventes d'un produit ou service pendant une période donnée.

Il faut notamment savoir si vous souhaitez faire une promotion tactique qui vise à accroître temporairement vos ventes et votre part de marché. Dans ce cas il est important de savoir si le coût d'achat de la part de marché compense réellement le coût de l'opération promotionnelle. Dans le cas d'une promotion stratégique, on essaye d'accroître les ventes du produit de façon durable, ce qui est bien sûr beaucoup plus difficile à orchestrer.

Il faut ensuite distinguer deux grands mécanismes promotionnels : l'un consiste à donner plus au client pour le même prix ; on trouve ici l'échantillonnage, les primes objets, les produits girafes (+ 25 % gratuits par exemple). L'autre mécanisme consiste à demander moins

cher pour une même quantité de produit ; c'est ici que l'on retrouve les coupons de réduction, les soldes, etc.

De manière générale, les bénéfices proposés aux clients lors d'une opération promotionnelle dépendent de deux autres facteurs :

- » Le bénéfice peut être immédiat (bon de réduction immédiat) ou différé (bon de réduction à valoir sur le prochain achat).
- » Le bénéfice peut être certain (prime objet) ou différé (loterie, concours).

D'où le tableau suivant qui permet de classer les bénéfices selon ces différents facteurs.

TABLEAU 13-1 Les différents mécanismes promotionnels

Nature de l'avantage	Immédiat		Différé	
	Donner plus	Demander moins	Donner plus	Demander moins
Avantage certain	Prime Emballage réutilisable Quantité en plus Échantillon	Coupon de réduction Baisse de prix Reprise Vente au prix coûtant	Prime différée	Coupon sur prochain achat Crédit gratuit Remise différée
Avantage incertain	Jeux et loteries à résultat immédiat		Jeux et loteries à résultat différé Concours	

Il va de soi que les consommateurs choisissent d'abord les bénéfices certains et immédiats, puis les bénéfices certains et différés, et enfin les bénéfices incertains et différés. C'est pourquoi un client préférera toujours une réduction immédiate de prix qu'un jeu-concours pour lequel le gain est plus qu'hypothétique...

Un puissant moyen de séduction du client

La recherche motivationnelle, et notamment la théorie du conditionnement opérant, a permis de montrer que des bénéfices immédiats sont plus à même de susciter un sentiment d'accomplissement que les bénéfices à effet retard. C'est pourquoi les consommateurs favorisent très largement les promotions à effet immédiat (réduction de prix, cadeau, etc.) plutôt que les promotions à effet retardé (concours, bon de réduction à valoir sur un prochain achat, etc.)

La promotion est aujourd'hui l'un des moyens les plus puissants pour séduire le client, car son effet est visible et concret pour le client (qui a l'impression d'en retirer un bénéfice). Contrairement à la publicité qui vise à modifier ou renforcer des systèmes d'attitude à l'égard de la marque, la promotion des ventes joue directement sur le comportement d'achat et de consommation. Ainsi donner au client un bec verseur en métal argenté lorsque celui-ci achète une bouteille d'huile d'olive, c'est 1) faire plaisir au client avec l'idée d'un cadeau, 2) s'assurer une certaine fidélité de sa part, car le bec verseur ne pourra être utilisé sur les bouteilles de marques concurrentes, 3) accroître les occasions de consommer en incitant le consommateur à sortir le produit de la cuisine où il est souvent consigné pour apporter la bouteille sur la table du repas, et 4) accroître les quantités consommées, car, c'est bien connu, le bec verseur prédispose à verser davantage de produit à chaque occasion de consommer.

Quelle stratégie promotionnelle ?

Il est important de réfléchir à votre stratégie promotionnelle. Il faut distinguer des opérations de promotion tactiques (une réduction de prix de 15 % pendant une semaine) qui visent à acheter de la part de marché à court terme et les opérations de promotion stratégiques (par exemple les programmes de fidélité des pétroliers ou des

enseignes de distribution couplés à des catalogues de cadeaux) qui cherchent à accroître de façon durable la demande à l'égard de la marque.

Ici encore votre stratégie promotionnelle doit dépendre de vos objectifs marketing (voir [chapitre 3](#)). Soit vous considérez que la promotion a pour objectif de toucher de nouveaux clients et vous optez pour une logique de pénétration en organisant une opération promotionnelle ponctuelle mais avec un fort impact (échantillonnage massif, offre découverte), dans ce cas vous faites de la promotion tactique. Soit vous décidez que la promotion est un moyen de fidéliser vos clients et vous optez pour une stratégie de long terme ayant pour objectif de garder vos clients (bon de remise pour le prochain achat, promotion croisée, etc.), dans ce cas vous faites de la promotion stratégique, car vous considérez que c'est une partie intégrante de votre stratégie marketing et pas uniquement un moyen ponctuel pour remplir vos objectifs en fin d'année.

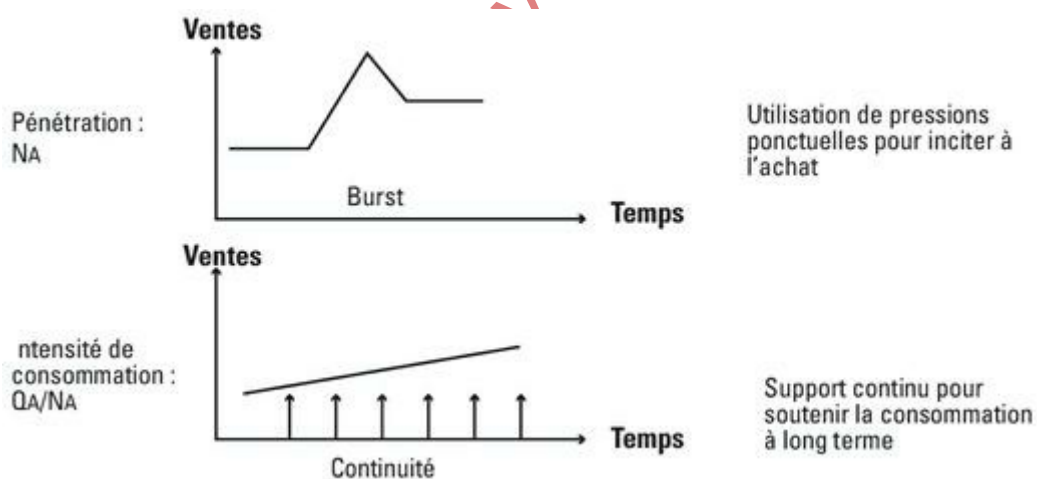


FIGURE 13-1 : Les deux types de stratégie promotionnelle.

Jouer sur les prix : remises et autres offres spéciales

Les offres spéciales sont des incitations temporaires à acheter, fondées sur le prix ou sur des facteurs liés au prix. Elles donnent aux consommateurs (ou aux intermédiaires) la possibilité d'obtenir le produit pour un prix moins élevé pendant une période déterminée.

Pourquoi jouer sur les prix ? Si vous pensez que le prix devrait être moins élevé, pourquoi ne pas le réduire définitivement ?

Après une diminution de prix, il est difficile de revenir au prix de départ. L'offre spéciale vous permet de réduire le prix catalogue temporairement tout en le maintenant sur le long terme. À la fin de l'offre, le prix catalogue reste inchangé – aucune modification définitive n'a été apportée, ce qui est important dans de nombreux cas :

- » Lorsque vous voulez réduire votre prix sur le court terme pour contrecarrer l'offre spéciale d'un concurrent ou réagir au lancement d'un nouveau produit, par exemple.
- » Lorsque vous voulez tester un prix (pour évaluer l'élasticité-prix de votre produit) sans vous engager définitivement avant d'avoir vu les chiffres.
- » Lorsque vous voulez inciter les clients à essayer votre produit avec l'espoir que, une fois qu'ils l'auront testé, ils l'aimeront suffisamment pour l'acheter au prix normal.
- » Lorsque votre prix catalogue doit rester élevé en signe de qualité (prix de prestige) ou dans un souci de cohérence par rapport aux autres prix de votre gamme de produits (stratégie d'alignement des prix).
- » Lorsque vos concurrents proposent des offres spéciales, si bien que vous vous sentez obligé d'en faire autant pour ne pas être évincé par les clients.

Cette dernière raison est la pire de toutes. Malheureusement, de nombreux marketeurs habituent leurs clients à bénéficier d'offres spéciales et à acheter uniquement dans le cadre de ces offres. Par conséquent, de nombreuses catégories de produits font désormais l'objet d'achats basés sur le prix et non sur la qualité et les avantages. Les offres spéciales s'approprient chaque année une plus grande partie du budget marketing et, bien souvent, réduisent inutilement les bénéfices.

Que se passe-t-il lorsque les concurrents s'alignent les uns sur les autres et inondent les clients d'offres spéciales ? Celles-ci ternissent



l'image de marque. Elles attirent l'attention des consommateurs sur le prix et non sur la marque. Par conséquent, elles rendent les clients plus sensibles au prix. Elles attirent les personnes qui ne sont pas fidèles à une marque et changent facilement de produit en fonction du prix. Elles encouragent même ce comportement, réduisant ainsi la clientèle principale et augmentant le nombre de clients marginaux. En bref, les offres spéciales érodent l'identité du produit, réduisent la fidélité des clients et diminuent les bénéfices – autant dire que le marketeur se trouve sur une pente glissante !

Bons de réduction et autres offres spéciales

Vous pouvez offrir des bons de réduction, des remises, des cadeaux, des échantillons gratuits, des billets pour participer à un tirage au sort, ou toutes sortes d'offres spéciales – vérifiez juste auprès de vos juristes que le type de promotion que vous avez choisi est légal. (Respectez la législation. Vous ne pouvez pas tromper les clients sur ce qu'ils obtiennent. Et les tirages au sort doivent être ouverts à tous et non soumis à l'achat d'un produit.)

Si vous faites des promotions à l'attention de vos intermédiaires, vous pouvez aussi fournir une partie des produits gratuitement ou participer aux frais publicitaires (*publicité groupée*).

Une grande majorité des offres spéciales se présente sous la forme de bons de réduction.

Tout document donnant droit à un prix réduit est un bon de réduction. Cette définition est suffisamment vaste pour laisser libre cours à votre créativité. Pour connaître les différentes approches possibles, rassemblez quelques bons de réduction récents, issus de votre secteur ou d'un autre.

Le montant de la réduction

À combien allez-vous fixer le montant de la réduction consentie à vos clients ? Pour le savoir, posez-vous une autre question : jusqu'à quel point voulez-vous attirer l'attention ? La plupart des offres spéciales ne motivent pas la majorité des clients. Par conséquent, sachez qu'une offre spéciale classique dans votre secteur ne sera probablement pas très efficace. Une bonne campagne publicitaire aura sans doute davantage d'effet.

Mais vous pouvez accroître l'efficacité d'une offre spéciale en étant tout simplement plus généreux (si vos clients sont sensibles au prix, bien sûr). Des études montrent que, en ce qui concerne les biens de consommation non durables, comme le dentifrice ou la soupe en brique, il faut offrir une réduction d'au moins 50 centimes pour vraiment attirer l'attention. La plupart des consommateurs ignorent les offres moins généreuses – d'après les mêmes études, celles-ci attirent moins de 10 % des consommateurs. En revanche, dès qu'une offre dépasse 50 centimes, son potentiel d'attraction augmente rapidement. En effet, les chiffres peuvent monter jusqu'à 80 % ! Ce pourcentage de clients intéressés se compose essentiellement de futurs clients fidèles et non pas de simples collectionneurs de bons de réduction en tous genres (profil typique des consommateurs attirés par les petites offres).

Par conséquent, contrairement à de nombreux marketeurs, il est préférable d'utiliser des offres opérantes, en moins grand nombre, que d'inonder les clients d'offres de pacotille. Les clients sont déjà harcelés de toutes parts, alors pourquoi en rajouter alors que vous pouvez concentrer vos efforts de façon plus efficace ?

Évaluer les taux de renvoi

La conception d'un bon de réduction n'est pas le plus difficile. Les choses se corsent au moment d'anticiper le *taux de retour* (le



pourcentage de personnes qui utiliseront vos bons de réduction). Et plus les offres sont généreuses, plus l'enjeu est élevé et les prévisions risquées. De plus en plus de magasins peuvent calculer les taux de renvoi automatiquement, lorsque les clients ont une carte de réduction. Les bases de données permettent ensuite de faire des prévisions. Cela dit, dans la plupart des cas, il faut prendre en compte de nombreux paramètres : combien de clients ont vu le bon de réduction, l'ont pris, ont réussi à ne pas le perdre et l'ont finalement présenté conformément aux instructions pour en bénéficier ? Si beaucoup plus de personnes que vous ne le pensiez vont au bout de ce processus, vous risquez de perdre votre emploi ou même de mettre votre entreprise en faillite ! Vos prévisions doivent donc être le plus précises possible.



En moyenne, un peu plus de 3 % des bons de réduction sont échangés (pour une réduction d'un peu moins de 40 centimes en moyenne). C'est un bon point de départ pour votre estimation. Mais il ne faut pas se fier à une moyenne. Certaines offres sont si attrayantes et si faciles à utiliser que 50 % des bons de réduction sont échangés. D'autres ont un taux de renvoi proche de zéro. Comment savoir où vous allez vous situer ?

Vous pouvez affiner vos calculs en comparant votre offre aux autres. Votre offre est-elle plus généreuse et plus facile à utiliser que celles que vous avez proposées dans le passé ou que proposent vos concurrents ? Si c'est le cas, vous pouvez en déduire que le taux de renvoi sera supérieur à la moyenne – peut-être deux fois plus élevé.

Examinez les chiffres de ces dernières années. Si vous avez déjà eu recours aux bons de réduction, votre entreprise devrait avoir des informations précieuses sur les taux de renvoi. Choisissez des offres qui correspondent vraiment à celle que vous proposez aujourd'hui pour pouvoir faire une comparaison pertinente.

Pensez aussi à l'élasticité-prix. Reprenez la formule de l'encadré « L'élasticité-prix » dans le [chapitre 7](#) (si vous avez des chiffres). Votre offre modifie votre prix temporairement – cette opération comporte un coût pour le client, qui doit effectuer des démarches pour bénéficier de la réduction. Votre nouveau prix est donc égal au prix de départ moins le montant de la réduction. Demandez-vous si ce nouveau prix est suffisamment bas pour modifier la demande. Ce prix se situe-t-il en dehors de la zone d'indifférence de la plupart des consommateurs ou non ?

De nombreux bons de réduction ne modifient pas suffisamment le prix par rapport à la zone d'indifférence – c'est pourquoi ils n'attirent généralement que les clients marginaux qui achètent en fonction du prix et non les clients principaux qui achètent en fonction de la marque. Et c'est pourquoi les taux de renvoi sont en moyenne très bas. Cependant, si votre bon de réduction place le prix bien au-dessous de la zone d'indifférence, vous obtiendrez un taux de renvoi largement supérieur à la moyenne. Déterminez toujours votre offre en fonction de ce que vous savez sur les perceptions des clients et l'élasticité-prix de votre produit. Et soyez vigilant : si le taux de renvoi est trop élevé, votre entreprise ne pourra peut-être pas y faire face !

Évaluer le coût des offres spéciales

Imaginons que vous ayez estimé à 4 % le taux de renvoi d'un bon de réduction de 10 % sur votre produit. Pour estimer le coût de votre offre, vous devez d'abord savoir si ces 4 % de clients représenteront seulement 4 % des ventes sur la période de validité du bon de réduction. Probablement pas. Les clients achèteront peut-être plus que d'habitude pour profiter de l'offre. Vous devez donc faire une estimation de l'*augmentation de la quantité achetée*.

Si vous pensez que les clients achèteront deux fois plus que d'habitude (choisissons ce chiffre assez élevé pour simplifier les calculs), doublez le volume moyen des achats. Si 4 % des clients achètent deux fois plus que d'habitude en un mois (période de validité de l'offre), à combien s'élèveront les ventes ? Maintenant, appliquez le taux de réduction à ce chiffre pour découvrir le coût de votre offre spéciale. Pouvez-vous supporter ce coût ? La promotion est-elle rentable ? À vous de décider – c'est avant tout une question de bon sens ; les estimations chiffrées ont des limites.



Certains marketeurs utilisent ce qu'on appelle des *primes autopayantes*, qui ne leur coûtent rien sur le long terme. Ce type d'offre s'applique de la manière suivante : pour remercier vos clients de leur fidélité, vous leur offrez un produit ou le leur vendez avec une remise. Mais ils finissent par payer eux-mêmes cette offre – ou du moins, ils en supportent le coût. Imaginons que vous organisiez un concours. Les clients les plus chanceux gagneront un bon pour un cadeau, qu'ils devront renvoyer avec un supplément de 4,95 €. Si le coût de ce cadeau s'élève à 4,95 €, vous n'aurez rien à déboursier pour faire plaisir à vos clients.

Rester dans le cadre de la loi

Si vous fixez des prix ou utilisez des offres spéciales qui sortent du cadre de la législation en vigueur, vous marchez sur un champ de mines, car tout ce qui concerne la fixation des prix est rattaché à la concurrence. La législation visant à empêcher les marketeurs d'utiliser les prix de façon déloyale ou abusive est très dense.



On entend par « déloyales » les pratiques injustes par rapport aux concurrents et par « abusives », celles qui lèsent les clients. Par exemple, si un producteur de briques de lait destinées aux cantines

scolaires s'entend avec ses principaux concurrents pour augmenter les prix de 10 %, c'est injuste pour les clients – et complètement illégal. De même, si, en matière d'hypothèque, une banque fixe des taux d'intérêt plus élevés pour ses petits clients que pour les autres, c'est une pratique abusive. Ou encore, si un magasin annonce en vitrine une « réduction de 75 % sur le nouveau PC Asus ! », tout va bien, à condition que l'ordinateur soit effectivement en vente à ce prix dans le magasin. Mais si le vendeur vous dit que l'ordinateur a été vendu la semaine dernière et essaie de vous orienter vers un modèle plus cher, vous êtes aussi victime d'une pratique abusive. Enfin, si un supermarché baisse ses prix dans des magasins situés à proximité d'épiceries traditionnelles jusqu'à ce que celles-ci fassent faillite, c'est un cas de concurrence déloyale.



Dans la pratique, personne n'a besoin d'être un juriste émérite pour reconnaître une pratique illicite. Si un client ou un concurrent vous accuse de pratiques abusives ou déloyales, vous êtes fichu. Cela dit, pour éviter toute méprise, voici la liste des pratiques illégales les plus courantes et les plus graves en matière de prix. Ne vous y trompez pas – ce sont les choses que vous ne devez pas faire !

- » **Entente sur les prix** : ne vous entendez pas sur les prix avec d'autres entreprises (n'en parlez même pas) – sauf avec les entreprises auxquelles vous vendez vos produits, bien sûr (notez cependant que vous ne pouvez les contraindre à revendre vos produits à un prix prédéterminé).
- » **Entente déguisée sur les prix** : beaucoup d'astuces ont été essayées. Aucune ne fonctionne. Si un de vos concurrents veut que vous démarriez vos négociations aux mêmes tarifs que lui, que vous utilisiez un contrat standardisé d'élargissement du crédit ou que vous formiez une *joint-venture* pour distribuer tous vos produits (aux mêmes prix), il vous propose, de façon détournée, une entente sur les prix. Refusez purement et simplement. Et à l'avenir, refusez aussi de répondre à ses appels téléphoniques.
- » **Entente des acheteurs sur les prix** : croyez-le ou non, même les marketeurs peuvent faire l'objet de pratiques abusives. Si des acheteurs s'unissent pour dicter les prix à leurs fournisseurs, il s'agit là encore d'une entente sur les prix. Dans ce cas, faites appel à un juriste qualifié.
- » **Échange d'informations sur les prix** : soyons clair, vous ne pouvez tout simplement pas parler de prix avec vos concurrents, d'accord ? S'il s'avère qu'un membre de votre entreprise fournit des informations et en reçoit en échange, vous allez avoir de gros soucis. Même si

vous n'avez pas l'impression d'avoir utilisé ces informations. Ne prenez pas ce genre de choses à la légère. (Au fait, n'annoncez pas non plus que vous avez l'intention d'augmenter vos prix – cette pratique est parfois considérée comme un échange illicite d'informations sur les prix. En effet, certaines entreprises font ce genre d'annonce pour demander implicitement à leurs concurrents d'augmenter également les leurs.)

- » **Manipulation des procédures d'appel d'offres :** si vous participez à un appel d'offres, la règle précédente s'applique aussi. Ne comparez pas votre offre avec celle des autres. Ne vous mettez pas d'accord sur une offre identique. Ne faites pas de compromis en acceptant de vous retirer à condition que vos concurrents ne participent pas à un autre appel d'offres. Ne perturbez la procédure en aucune façon.
- » **Politique de prix parallèles :** dans certains cas, vous pouvez être accusé d'entente sur les prix même si vous n'avez pas discuté avec vos concurrents – simplement parce que la structure de vos prix est identique à celle d'un de vos concurrents. Après tout, le résultat est le même : un gonflement abusif des prix. Dans d'autres cas, la similarité des prix est considérée comme naturelle. La loi est complexe. Tenez-vous en à une règle simple : n'imitiez pas les prix de vos concurrents, sauf s'il est évident que vous auriez pu fixer ces prix vous-même – *surtout* en cas d'augmentation des prix.
- » **Blocage des prix, politique de prix sauvage, fixation d'un prix limite et dumping :** pour le marketeur, toutes ces pratiques sont équivalentes. Elles impliquent l'utilisation des prix pour exclure un concurrent du marché ou le maintenir hors du marché. Par exemple, le *blocage des prix* consiste à fixer des prix de gros trop élevés pour les petites commandes. Les petits détaillants sont ainsi exclus du marché en faveur des grandes chaînes, qui bénéficient en outre de remises sur quantité. Au niveau des détaillants, les *politiques de prix sauvage* consistent à fixer des prix si bas que les concurrents locaux ne peuvent y faire face. Cette pratique est également utilisée par les chaînes et les multinationales pour évincer les entreprises locales du marché. Si vous fixez des prix inférieurs ou égaux à vos coûts, vous pouvez être accusé d'avoir adopté une politique de prix sauvage. De même, si vos prix sont si bas qu'ils maintiennent vos concurrents potentiels hors du marché, vous êtes coupable de la *fixation d'un prix limite*. Variante de cette pratique, le *dumping* consiste à acheter le marché en l'inondant de produits à des prix artificiellement bas.

Il existe tant de pratiques illégales en matière de prix que certains marketeurs craignent de ne pas s'y retrouver. Pour simplifier, disons simplement que vous pouvez essayer d'influencer les prix d'une certaine façon. Vous pouvez offrir des remises sur quantité pour encourager les commandes importantes, à condition qu'elles n'excluent personne du marché. Et si, en tant que marketeur, vous ne pouvez pas contraindre un détaillant à demander un prix prédéterminé pour votre produit, vous pouvez l'encourager à le faire en indiquant le prix de détail suggéré sur votre produit. De plus, vous

pouvez toujours offrir une réduction aux consommateurs par le biais d'un bon de réduction ou autre type d'offre spéciale. En général, les détaillants honorent volontiers ce genre d'offres. En revanche, si vous accordez une remise à un détaillant, vous ne pouvez pas le contraindre à la répercuter sur les consommateurs. Il peut mettre l'argent dans sa poche et faire payer le prix fort aux clients. C'est ça, le marketing !

By 4\$\$\$!M

Pour un marketing plus créatif et plus interactif



DANS CETTE PARTIE...

Après avoir passé en revue les façons de définir votre marché de référence, de mettre en œuvre la démarche marketing la plus appropriée, et de déployer votre stratégie marketing, nous vous donnons quelques clefs pour fidéliser vos clients grâce à la magie du marketing interactif et les étonner par la créativité de votre approche.

Cette partie a pour objet d'approfondir trois sujets essentiels pour le développement de votre stratégie marketing.

Le premier concerne la façon dont vous pouvez toucher vos clients et surtout les fidéliser grâce à une stratégie pertinente de marketing direct.

Le deuxième s'intéresse, toujours dans une perspective de fidélisation, aux apports importants du digital. Il s'agit de vous faire mieux comprendre comment le digital peut vous aider à booster votre marketing.

Enfin, le troisième sujet concerne la créativité dont on parle beaucoup lorsqu'on évoque le marketing mais qui caractérise finalement assez peu de pratiques marketing.

By 4\$\$\$!!!

Chapitre 14

Place à la créativité

DANS CE CHAPITRE :

- » Améliorer le marketing grâce à la créativité
 - » Développer votre propre créativité
 - » Rendre les réunions et les équipes plus créatives
 - » Faire preuve de créativité dans la publicité
 - » Faire preuve de créativité dans le développement du produit
 - » Faire preuve de créativité pour donner du poids à votre marque
-

Si vous n'êtes pas ou ne vous sentez pas créatif, ne vous alarmez pas. On ne vous demandera pas d'être un artiste pour faire du marketing mais plutôt d'avoir des idées et surtout de la méthode.

Car, comme nous allons le voir, la créativité est surtout une affaire de méthode en marketing. Car c'est très (trop ?) souvent que le manque de créativité bride les entreprises. Le plus souvent, elles manquent non pas d'argent, de connaissance, de savoir-faire ou de clients, mais d'un flux constant d'idées fraîches. Ce constat est d'autant plus vrai en marketing, où le progrès dépend directement de la créativité.

Aucune entreprise ne peut réussir sans une approche créative du marketing, car, dans ce domaine, tout doit être renouvelé régulièrement. Vous ne pouvez pas toujours utiliser les mêmes annonces publicitaires ; vous devez en imaginer d'autres. Vous ne pouvez pas toujours proposer les mêmes produits ; vous devez les améliorer, car, si vous ne le faites pas, vos concurrents, eux, le feront. Vous ne pouvez pas faire le même argumentaire tous les ans ; vous finiriez par exaspérer vos clients. Vous ne pouvez pas utiliser le

même stand à tous les salons. Vous ne pouvez pas fixer le même prix pour votre produit d'une saison à l'autre, car les coûts, les prix de vos concurrents et vos objectifs évoluent régulièrement. En marketing, rien ne peut rester en l'état. Si vous n'évoluez pas, vous échouez. Pour réussir, ne vous contentez pas de suivre les tendances. Déterminez-les !

La créativité est donc essentielle dans le marketing. Et pourtant, dans la plupart des ouvrages sur le marketing, vous ne trouverez aucun chapitre (et parfois aucun paragraphe) sur ce sujet. D'ailleurs, les managers et les marketeurs ne se considèrent pas comme des individus particulièrement créatifs. Ils préfèrent donner d'eux-mêmes une image professionnelle et pondérée. De prime abord, la créativité et les affaires ne semblent pas faire bon ménage.

Dans ce chapitre, vous allez apprendre à développer votre créativité et celle de votre équipe, afin que vos initiatives de marketing disposent d'un puits sans fond d'idées fraîches.

Qu'est-ce que la créativité ?

Paul Éluard disait de la poésie qu'il s'agit de faire se rencontrer deux mots pour la première fois. De la même façon, on pourrait dire que la créativité consiste à faire se rencontrer deux idées pour la première fois.

La créativité consiste donc à faire des associations d'idées qui ne sont pas évidentes. Si vous analysez les preuves tangibles de vos efforts de marketing, vous découvrirez sans doute que les exemples de créativité sont peu nombreux. Tout votre travail de création est relativement routinier. Les liens que vous faites entre les choses vous paraissent évidents, mais c'est peut-être parce que vous ne les voyez pas tous !

La rareté d'un travail véritablement créatif dans le domaine du marketing montre que la créativité est une compétence difficile à acquérir. Il faut être très ouvert et faire beaucoup d'efforts pour bénéficier d'une véritable inspiration créatrice.

Choisir votre style créatif

En marketing, comme d'ailleurs dans le business en général, il est nécessaire de savoir canaliser la créativité en trouvant des moyens de la faire émerger mais aussi de la mettre en œuvre.

Les différents styles créatifs

Il existe en fait plusieurs styles créatifs qui ont chacun leur caractéristique :

- » *L'entrepreneur* : son approche part d'un problème à résoudre, d'une attente non satisfaite qui va initier le processus créatif. Cette approche est déterminante au démarrage du processus de créativité. Il s'agit de la phase d'initiation.
- » *L'artiste* : son approche est fondée sur l'imagination. Il apporte souvent des idées décalées et une façon inédite d'envisager un produit ou un service. Il s'agit de la phase d'imagination.
- » *L'inventeur* : son approche est plus pratique et suit généralement le fil d'une idée qu'il essaie de faire aboutir. Il s'agit de la phase de création.
- » *L'ingénieur* : son approche est pragmatique et compatible avec le business. Le talent des ingénieurs permet souvent de concrétiser une idée créative en apportant un plan de développement et des ressources nécessaires. Il s'agit de la phase d'implémentation.

Utiliser les deux hémisphères de votre cerveau

La créativité nécessite donc de réconcilier deux formes d'intelligence.

Vous connaissez sans doute les théories scientifiques qui distinguent le cerveau gauche et le cerveau droit.

Le cerveau gauche est souvent présenté comme analytique, interactif, convergent, directif, linéaire et objectif, alors que le cerveau droit est



défini comme intuitif, divergent, imaginatif, non linéaire et plutôt holiste.

Cela permet de mettre en évidence deux types d'intelligence qui sont toutes deux nécessaires au marketing créatif.

D'une part une intelligence fondée sur la raison et qui recouvre des talents analytiques, conceptuels. C'est une forme de pensée stratégique qui procède par la décomposition en éléments spécifiques et fonctionne souvent sur un modèle causal qui articule des moyens (les ressources) et des fins (les objectifs).

D'autre part, une intelligence fondée sur l'imagination, faisant davantage appel à la créativité, l'intuition. C'est une forme de pensée plus holiste.

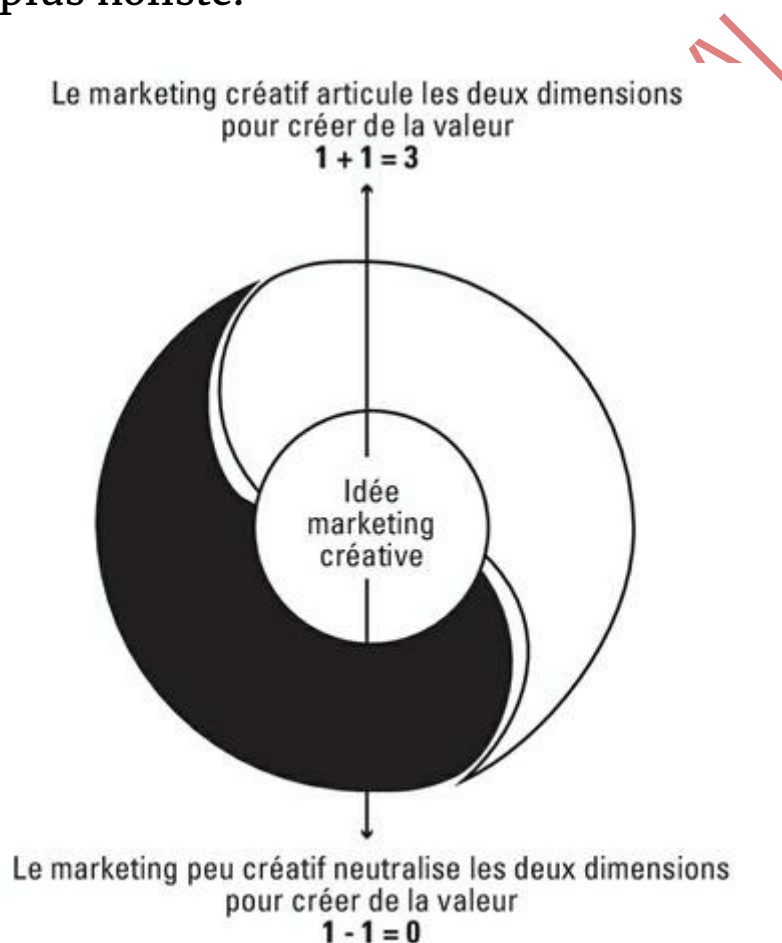


FIGURE 14-1 : Le yin yang de la créativité marketing.

Le marketing créatif obéit en fait à la logique du yin et du yang propre à la pensée chinoise. L'idée est de pouvoir combiner une logique du yin, caractérisée comme plus chaude, plus émotionnelle, moins consciente, et une logique du yang, davantage rationnelle, logique, consciente et froide. C'est en articulant ces deux approches et les deux types de compétences que l'on peut envisager la créativité, alors même que la plupart des approches marketing les annulent en ne sachant pas les joindre.

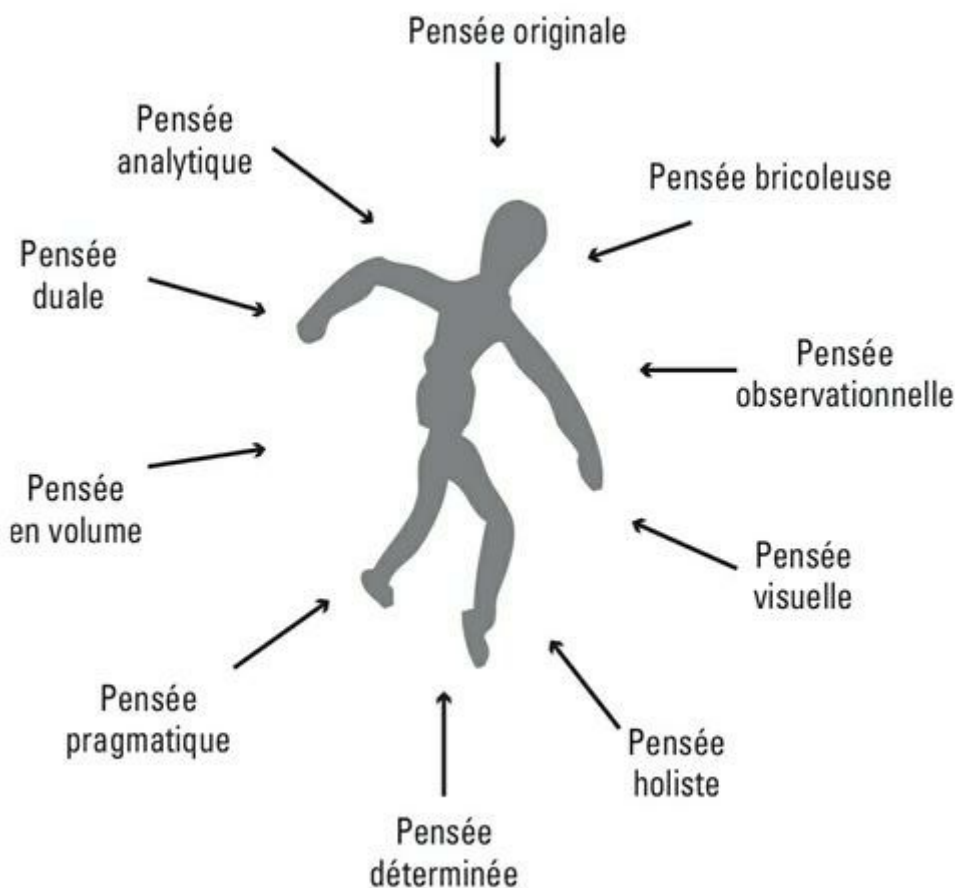
Ce que les génies nous apprennent sur le bon marketeur

Même si tout le monde n'a pas le génie de Picasso ou de John McEnroe, il est pourtant possible d'identifier les caractéristiques d'un esprit génial, ce qui vous donne un certain nombre d'indications sur les compétences à développer pour être un marketeur génial :

- » Une **pensée originale** : le bon marketeur a l'esprit ouvert et ne se laisse pas polluer par les conventions mentales et culturelles. Il est capable d'ouvrir de nouvelles perspectives en déconstruisant un problème.
- » Une **pensée bricoleuse** qui sait faire des liens entre des univers disjoints pour proposer de nouvelles idées. La plupart des innovations en marketing sont liées au rapprochement de deux catégories de produits : le *casualbusinesswear* pour Dockers, l'*edutainment* pour Disney Channel, l'*alicament* pour Actimel, etc. La pensée bricoleuse fabrique du neuf avec du vieux en rassemblant différents éléments disparates d'une façon inédite.
- » Une **pensée analytique** qui analyse les problèmes de façon méthodique, progressive et rigoureuse, ce qui n'empêche nullement la créativité.
- » Une **pensée observationnelle** qui s'appuie sur un fort degré de conscience de la réalité. C'est souvent l'observation qui fournit les meilleures idées créatives. C'est à la vue d'un soldat américain sortant d'une librairie et cassant un livre en deux pour en mettre une partie dans chaque poche que jaillit l'idée du livre de poche.
- » Une **pensée visuelle** qui permet d'exprimer et de représenter sa pensée aux moyens de schémas, de diagrammes pour traduire sa complexité et la rendre accessible. C'est par des dessins que Léonard de Vinci a su rendre compte de ses multitudes inventions (vélo, hélicoptère, parachute, etc.).
- » Une **pensée holiste** qui permet de voir les choses dans une perspective plus large, prenant en compte les différentes dimensions d'un phénomène et son environnement, et pas seulement les éléments contingents. Einstein a par exemple réuni différents éléments du monde naturel, comme l'énergie, la masse et la vitesse de la lumière, pour penser la

relativité. Picasso a cherché à représenter plus qu'une image dans ses tableaux cubistes puisqu'il s'agit de prendre en compte le contexte, les émotions, la personnalité (forcément complexe), mais aussi la vision pour représenter ce qu'il observait ou imaginait.

- » Une **pensée déterminée** qui s'appuie sur des convictions et ne se laisse pas influencer par le dernier qui a parlé ou bien les conventions sociales. C'est à ce prix-là que peuvent se développer des idées radicales qui bouleversent l'ordre des choses comme l'illustrent le Macintosh d'Apple, le vélo en carton, l'aspirateur sans sac de James Dyson, etc.
- » Une **pensée pragmatique** qui privilégie la dimension pratique et utile des choses et se méfie de la conceptualisation à outrance.
- » Une **pensée en volume** qui consiste à essayer de chercher plusieurs solutions au lieu d'en privilégier une seule. Une pensée en volume est une pensée fertile, toujours en action, tel un volcan.
- » Une **pensée duale** qui sait tolérer les ambiguïtés en étant capable de faire coexister des positions apparemment contradictoires. Léonard de Vinci a par exemple associé le son de la cloche avec les ondulations que provoque un caillou frappant la surface de l'eau pour arriver à l'idée que le son voyage sous forme d'ondes. De la même façon, Niels Bohr a quant à lui imaginé que la lumière pouvait se penser à la fois sous formes de particules et d'ondes.



Source : adapté de Peter Fisk, *Marketing genius*, Capstone, 2006, p. 90.

FIGURE 14-2 : Les indications sur les compétences à développer pour être un marketeur génial.

Générer des idées

Si vous ne parvenez pas à être créatif sur commande, ne paniquez pas. De nombreuses personnes sont confrontées à ce problème, qu'elles travaillent dans le marketing ou non. Les artistes pratiquent la créativité tous les jours mais, en entreprise, ce n'est pas une activité courante. Par conséquent, les idées créatives sont remarquablement rares (combien en avez-vous eu dans le cadre de votre travail au cours de l'année dernière ?).

Pour être créatives, de nombreuses personnes ont besoin d'aide. Comment faire preuve de créativité ? Que faut-il faire pour générer des idées originales ?

Car la créativité n'est pas une science. C'est une habitude, un ensemble confus de comportements imprécis, comme absorber l'information, poser le problème, lancer des idées, et laisser le tout incubé dans un coin de votre tête pendant que vous faites autre chose.

Ça vous démange ?

Le processus créatif est déclenché par cette envie de trouver de nouvelles idées qui vous démange. Les personnes créatives sont poussées à créer de l'intérieur. Si vous voulez devenir créatif, vous devez ressentir cette envie profonde. Regardez ce qui se fait autour de vous d'un œil critique. Si vous commencez à vous dire : « C'est nul, je peux faire mieux », « Comment peut-on supporter un système aussi inefficace ? » ou « Il doit y avoir un meilleur moyen », vous êtes sur la bonne voie.

Il y a *toujours* une meilleure solution. Vous pouvez inventer un meilleur produit, trouver une nouvelle façon de distribuer votre produit, améliorer la publicité, concevoir une opération de marketing plus efficace que les coupons de réduction, ou imaginer un stand plus

original pour votre participation aux salons professionnels. Vous pouvez faire mieux dans tous les domaines. Il vous suffit d'avoir confiance en vous et de faire l'effort de générer des idées créatives – beaucoup d'idées, car la plupart devront être rejetées pour des raisons pratiques.

La créativité en groupe

Il est assez difficile d'être créatif quand on est seul. Généralement, dans le domaine du marketing, il faut en plus travailler en équipe. Or, la dynamique de groupe n'est pas facile à gérer lorsqu'il s'agit de générer des concepts créatifs.



La plupart des groupes, une fois confinés dans une salle de conférence pour la matinée, ne font guère plus que de se disputer à propos de vieilles idées. Pire encore, quelqu'un propose une nouvelle idée absolument grotesque et le reste du groupe saute sur l'occasion pour se désinvestir en prétendant que l'idée est géniale. Pour qu'un groupe soit vraiment créatif, il faut avoir recours à des processus structurés. Vous devez lancer et encadrer des activités efficaces, comme le brainstorming, souvent mentionné mais rarement bien utilisé. Si le groupe résiste, persévérez. Dites aux participants qu'ils n'ont rien à perdre. Une fois qu'ils auront essayé votre technique, ils constateront que le groupe est plus productif et seront prêts à en essayer d'autres.

Voici maintenant un ensemble de techniques de créativité en groupe. Toutes ces techniques fonctionnent. Ces techniques permettent généralement d'obtenir une liste d'idées. Avec un peu de chance, cette liste est longue et variée, mais ce n'est qu'une liste. Par conséquent, vous devrez prendre le temps de l'analyser, afin

d'identifier les idées les plus prometteuses et de concrétiser ces idées sous forme de propositions.

Technique de groupe nominale

La *technique de groupe nominale* vise à inciter tous les participants à trouver des idées originales en luttant contre la tendance naturelle de certains à rester en retrait.

- 1. Vous formulez clairement le problème - à quoi faut-il réfléchir ?**

Vous pouvez le formuler de la manière suivante :

« Notre but est de trouver des idées pour notre nouveau stand. »

Si nécessaire, avisez le groupe pour que tout le monde dispose des dernières informations.

- 2. Chaque participant écrit le plus d'idées possible sur différentes feuilles en travaillant en silence.**

Utilisez par exemple de grandes fiches bristol, une par idée.

- 3. Toutes les idées sont communiquées au groupe (demandez à chaque participant de lire ses idées ou ramassez les feuilles et lisez-les toutes).**

Écrivez les idées sur un tableau ou étalez les fiches sur la table.

- 4. Demandez s'il y a des questions sur chaque idée.**

- 5. Procédez à un vote pour « la meilleure idée ».**

Votez à main levée ou au scrutin secret, selon les circonstances.

Brainstorming

Le *brainstorming* est un bon moyen d'augmenter le nombre et la variété des idées. Le but est de produire une très longue liste d'idées, aussi saugrenues soient-elles, dans l'espoir de trouver la bonne. Le brainstorming, lorsqu'il est bien utilisé, permet à chaque participant de générer des idées en dehors de son système de pensée habituel. Pour qu'il fonctionne, chacun doit faire des associations libres, c'est-à-dire laisser son esprit vagabonder sans se demander quelle association d'idées lui a fait penser à telle ou telle chose.

Pour encourager votre groupe, montrez l'exemple. Si votre objectif est de « trouver des idées pour un nouveau stand », lancez une demi-douzaine d'idées pour montrer au groupe ce que vous attendez de lui : un stand en forme de chapiteau de cirque ; un stand en forme de grotte ; un stand de la forme de l'un de vos produits ; un stand dont la décoration intérieure rappellerait l'extérieur, avec un ciel bleu et des nuages blancs ; un stand en forme de rampe de lancement de la navette spatiale, avec un « lancement » d'une maquette de la navette toutes les heures ; un stand qui tourne lentement sur lui-même ; un stand dans lequel on offrirait du pop-corn et des gâteaux frais aux visiteurs.

Ces idées ne seront sans doute pas retenues, mais elles illustrent l'esprit du brainstorming, qui consiste à mettre de côté votre esprit critique et à dire tout ce qui vous passe par la tête. Les règles, qui doivent être communiquées dès le départ au groupe, sont les suivantes :

- » La quantité prime sur la qualité – il faut trouver le plus d'idées possible.
- » Aucun membre du groupe n'est autorisé à critiquer les suggestions des autres – aucune idée n'est trop saugrenue pour être écrite.
- » Chaque participant doit tenir compte des idées des autres, sans rester attaché aux siennes.

Brainstorming sous forme de questions

Le *brainstorming sous forme de questions* est un moyen de générer des questions visant à faire réfléchir le groupe de façon plus créative. Les règles sont les mêmes que celles du brainstorming classique, à la différence près que le groupe ne doit pas lancer des idées mais des questions.

Par exemple, si l'objectif est de concevoir un nouveau stand qui attire davantage de prospects, le groupe peut lancer les questions suivantes :

- » Les grands stands attirent-ils davantage l'attention que les petits ?
- » Quels sont les stands qui ont attiré le plus de personnes au salon de l'année dernière ?

- » Souhaitons-nous attirer tous les visiteurs ou seulement un certain type de visiteurs ?
- » Pouvons-nous attirer des visiteurs en offrant des cafés dans un espace de détente ?

Technique du « *wishful thinking* » (formulation de vœux)

Le *wishful thinking* est une technique suggérée par Hanley Norins, de l'agence de publicité Young & Rubicam, qui consiste à formuler des vœux. Les règles de base de cette technique s'apparentent à celles du brainstorming, mais toutes les phrases lancées par le groupe doivent commencer par « J'aimerais que ». Norins explique que, lorsque nous commençons une phrase par ces mots, « notre esprit exprime des pensées comme “J'aimerais que, dès le début de l'hiver, ma famille et moi nous précipitions à l'aéroport pour nous échapper... J'aimerais que nous fassions de la plongée sous-marine dans une grotte à l'eau claire comme du cristal, où il existerait des milliers de poissons de couleurs différentes... que nous nous asseyions au soleil, sous un parasol, un verre de piña colada à la main”, etc. »

La formulation de vœux de ce genre peut aider les publicitaires à créer une campagne pour un hôtel des Caraïbes. Si vous voulez donner une autre orientation à cet exercice, il vous suffit de définir un autre thème, à propos duquel votre équipe formulera des vœux. Voici un exemple d'entrée en matière : « Imaginez que les organisateurs du salon vous annoncent que tous vos vœux seront réalisés – à condition qu'ils aient un rapport avec le stand de l'entreprise. » Ce sera moins amusant que de s'imaginer sur une plage, mais de bonnes idées surgiront sans doute !

Analogies

Les *analogies* constituent également un outil de créativité efficace. Or, la créativité consiste à faire des associations d'idées qui ne sont pas évidentes. Il est donc bien question d'analogies.



C'est grâce à une analogie que le chimiste Auguste von Kekule a compris que le benzène se composait de six atomes de carbone ayant une structure circulaire. Il est arrivé à cette conclusion à la suite d'une rêverie, au cours de laquelle il imaginait les chaînes d'atomes comme des serpents – jusqu'à ce que l'un d'eux se morde la queue et lui donne la solution !

Pour utiliser les analogies, demandez à votre groupe de penser à des choses qui s'apparentent au sujet en question. Au début, les participants auront des idées classiques mais, quand ils en auront fait le tour, ils devront créer de nouvelles analogies. Par exemple, vous pouvez demander à un groupe de trouver des analogies concernant votre produit, en vue de les utiliser comme sources d'inspiration pour une nouvelle campagne publicitaire.

By 4\$\$!N

DEVENIR UNE USINE À IDÉES

Voici quelques idées que vous pouvez appliquer immédiatement et qui vous aideront à changer votre approche du marketing et à devenir plus créatif :

- » Cherchez des façons de simplifier : tâchez toujours d'exprimer d'une façon limpide ce qu'est votre produit, ce que représente votre marque (sa mission, son ambition, etc.). C'est par la simplicité que vous saurez attirer l'attention.
- » Pensez comme un client : il faut véritablement se mettre dans l'esprit du client. Ce qui ne devrait pas être difficile, car après tout, vous êtes, vous aussi, un client de plusieurs entreprises ou marques.
- » Intéressez-vous aux détails : c'est de cette façon que vous pourrez trouver des idées innovantes mais aussi changer votre façon de faire dans le quotidien.
- » Essayez de vous distinguer de la concurrence en proposant de nouveaux bénéfices, de nouvelles expériences, de nouvelles façons de faire, etc.
- » Empruntez les grandes idées d'autres secteurs : c'est ce que l'on appelle la *cross fertilisation* et cela peut vous rapporter gros si vous identifiez une idée géniale développée dans un autre secteur et que vous pouvez adapter au vôtre.
- » Trouvez de nouveaux endroits pour faire la communication de votre produit ou de votre marque, c'est-à-dire des endroits auxquels vos concurrents n'ont jamais pensé.
- » Transformez vos clients en porte-parole ou essayez de faire porter la bonne parole sur votre produit ou votre marque par d'autres relais de communication gratuits. Il n'y a pas meilleurs ambassadeurs de votre marque que vos clients satisfaits. Et en plus, c'est de la communication gratuite...

La créativité en publicité

La publicité, quelle que soit sa forme (encarts dans la presse, spots télévisés, panneaux d'affichage, publicité sur le lieu de vente), est un domaine dans lequel la créativité est absolument essentielle. Si vous travaillez dans la publicité, ou si vous avez recours à la publicité et aux agences publicitaires dans le cadre du marketing, votre succès dépend de la créativité. Pourquoi ? Parce que si vos annonces publicitaires disent seulement ce que vous voulez que l'on retienne de votre produit, personne n'y fera attention. Seules les plus créatives sortiront du lot et influenceront le comportement des clients.

La créativité est un moyen pour vous de créer des liens entre votre marque et vos prospects. Et c'est précisément le rôle du marketing. Le but de la créativité est d'apporter quelque chose d'unique à votre marque pour la différencier des autres et la faire ressortir aux yeux des clients.

Rédiger un cahier des charges créatif

Comme les publicitaires, vous pouvez utiliser un *cahier des charges créatif*, plate-forme d'informations sur laquelle vous baserez tout votre raisonnement créatif. Ce cahier des charges présentera l'objectif et l'orientation de l'annonce publicitaire ainsi que les arguments qui apporteront de l'eau à votre moulin. Pour le réaliser, certaines personnes se posent les questions classiques : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Pourquoi ? Comment ?

Mais voici la structure d'un cahier des charges réalisé par Leo Burnett, grande agence de publicité américaine :

- » **Définition de l'objectif** : ce que la publicité est censée accomplir. Les objectifs doivent être clairs et précis – il est plus facile d'en atteindre un seul que plusieurs. La définition de l'objectif comporte une brève description du public ciblé pour qu'il soit possible de déterminer si l'objectif a été atteint.
- » **Définition de l'argumentaire** : les atouts du produit avec preuves à l'appui. Vous réunissez les arguments qui vont constituer la partie persuasive de l'annonce publicitaire. L'argumentaire peut se baser sur la logique ou sur l'intuition et l'émotion, mais il doit être solide.
- » **Définition du ton ou du style** : un style particulier, des signes distinctifs. Le style doit illustrer l'identité de la marque ; le ton doit correspondre à l'image de marque. Le choix que vous ferez dépendra de l'objectif de l'annonce publicitaire. Par exemple, un détaillant connu qui souhaite attirer de nombreux clients au moment des soldes ne donnera pas la même orientation à son annonce publicitaire qu'une entreprise inconnue sur le point de lancer une nouvelle gamme de sodas basses calories.

Appliquer le cahier des charges créatif

Après avoir rempli les trois sections de votre cahier des charges, vous pouvez lancer un brainstorming ou utiliser une autre technique de

créativité. Votre cahier des charges vous donne une orientation claire et suffisamment de matière pour développer une bonne annonce publicitaire ou tout autre élément de promotion.

Le cahier des charges créatif est un outil précieux pour n'importe quelle communication de marketing, pour toute situation dans laquelle vous devez concevoir quelque chose de créatif dans un but de communication et de persuasion.

Par exemple, revenons à la conception de votre nouveau stand. Si vous commencez par écrire un cahier des charges créatif, vous devez définir l'objectif de ce stand et la catégorie de clients à laquelle il est destiné. Ensuite, vous devez apporter des preuves de l'intérêt que représente votre entreprise. Qu'est-ce qui vous distingue des autres exposants à un salon ? Si vous avez des doutes, lancez une séance de pensée créative à ce stade. Vous devez bien connaître vos arguments afin de trouver des idées susceptibles de les communiquer. Enfin, vous devez définir un style. Réfléchissez à l'image de marque de votre entreprise et demandez-vous comment le stand peut refléter cette image dans son style.

Le cahier des charges créatif vous incite à jeter les bases de votre raisonnement avant de commencer à concevoir le stand. Vos idées de conception seront donc conformes à l'orientation et à l'objectif que vous vous serez fixés.

La créativité en développement

Le développement de nouveaux produits et l'amélioration d'anciens produits sont des sujets traités au [chapitre 6](#). Ici, nous allons simplement voir comment rendre une équipe de développement créative et efficace. Pour commencer, vous devez constituer une équipe diversifiée, où toutes les compétences nécessaires sont

représentées. Les différentes fonctions, de l'ingénierie à la vente en passant par la fabrication et le marketing, doivent être incluses dans le processus créatif. Pourquoi ? Parce qu'elles reposent toutes sur des connaissances diverses qui auront un rôle à jouer dans la génération d'idées. Et puis, elles devront toutes intervenir à un moment ou à un autre de toute façon, alors pourquoi pas maintenant ?



Dans les grandes entreprises, l'interaction entre la recherche, la planification, le marketing et les techniciens est essentielle. Celles qui lancent plusieurs produits nouveaux tous les ans utilisent généralement différentes techniques (conférences, formations et équipes interfonctionnelles) pour mélanger leurs personnels et les aider à faire des associations d'idées inédites entre leurs différentes connaissances.

Créativité et image de marque

L'un des principaux objectifs du marketing consiste à créer une image de marque forte et attrayante. C'est encore grâce à la créativité que vous l'atteindrez. Comme nous l'avons vu dans la section sur le cahier des charges créatif, plus haut dans ce chapitre, l'image de marque est l'un des principaux éléments communiqués par une annonce publicitaire – si ce n'est le plus important. En outre, elle fournit une orientation commune à toutes les décisions en matière de conception, de la conception du produit au packaging ou autres types de communications de marketing. L'identité ou image de marque peut devenir une sorte d'entité vivante, ayant une personnalité propre. La créativité est donc poussée à l'extrême pour créer de nouvelles formes de vie !



Des études montrent que les clients achètent de plus en plus de produits génériques sans se soucier des marques. En effet, le chiffre

augmente chaque année et, bien qu'il ne s'élève pas encore à la moitié des clients, il en atteint déjà un tiers. Par conséquent, une grande partie des clients apprend à ignorer les marques pour acheter des produits génériques similaires ou des marques de supermarché.

Cette tendance est probablement due au fait que les marques n'ont plus une longueur d'avance sur les autres produits en termes de qualité. Les produits génériques, les marques de supermarché et les importations bon marché s'améliorent et réduisent l'écart de qualité qui les séparait autrefois des produits de marque.

Cette concurrence oblige les marques les plus faibles à baisser leurs prix par le biais de réductions et autres offres spéciales. Or, ces pratiques promotionnelles nuisent à l'image de marque. Et plus les entreprises y ont recours, moins elles ont d'argent à consacrer au renforcement de leur identité via la publicité.



Il y a fort à parier que la plupart des marques n'auront bientôt plus autant de valeur qu'aujourd'hui. Mais vous pouvez lutter contre ce phénomène en soignant votre image de marque, grâce à un bon marketing, et en innovant sans cesse pour que vos produits soient toujours meilleurs que ceux de la concurrence. Ce n'est pas une tâche facile, bien sûr, mais vous pouvez le faire – si vous êtes plus créatif que vos concurrents !

Chapitre 15

Comment le digital peut-il changer votre marketing ?

DANS CE CHAPITRE :

- » Le Web au service de votre plan marketing
 - » Élaborer des pages Web et des bannières publicitaires
 - » Entrer dans l'ère de la publicité interactive
 - » Faire du marketing direct sur le Net
 - » Publier sur le Net
-

Comment faire du marketing sur Internet ? La plupart des marketeurs utilisent déjà les outils électroniques – les pages Web poussent aussi vite que les champignons. Néanmoins peu d'entreprises savent optimiser les ressources du Web. Internet, comme tous les médias, représente un potentiel énorme en matière de marketing (un jour, il constituera une force de vente importante, par exemple). Voici donc quelques informations utiles pour vous éviter de vous faire prendre comme une mouche sur la Toile.

Voyez grand !

En 1996, si l'on ajoutait toutes les dépenses effectuées dans le monde dans le domaine de la publicité en ligne (sur des sites Web, par e-mail et par le biais de services en ligne), on obtenait un chiffre de 275 millions d'euros. C'était une somme impressionnante, qui était pourtant infime par rapport aux milliards dépensés dans les autres médias. En 2000, les dépenses relatives à la publicité sur le

Web se sont élevées à 5,25 milliards d'euros. En 2012, elles étaient supérieures à 100 milliards de dollars et les prévisions tablent sur plus de 160 milliards de dollars pour 2016.

Internet est devenu le troisième support mondial derrière la télévision et les journaux, et la publicité sur Internet représente plus de 15 % des dépenses publicitaires mondiales.

Si les dépenses augmentent, c'est parce que le Web bénéficie d'une audience très importante. Aujourd'hui, une annonce publicitaire peut atteindre facilement plus d'un million de clients en une semaine, et jusqu'à cinq millions pour les meilleures.

Si la publicité en ligne se développe, c'est parce que des normes ont été établies pour faciliter l'achat et la vente d'espaces publicitaires sur Internet. Par exemple, il existe aujourd'hui huit tailles standards pour les encarts publicitaires en ligne, ce qui simplifie considérablement la conception et la production des annonces (si les normes ne changent pas – tenez-vous au courant !). Si vous souhaitez créer des pages Web ou autres types de publicité en ligne, ces normes vous seront très utiles et même indispensables. Elles vous aideront à rester synchro avec le reste du monde virtuel. Avant de créer une annonce, renseignez-vous sur les conditions requises auprès des spécialistes de la vente d'espaces virtuels. Si vous vous en tenez aux normes, un type de design pourra être réutilisé pour une autre annonce sans modification – ce qui est assez pratique.



Pour être au courant de ce qui se passe dans le monde du marketing en ligne, restez en contact avec les experts et les utilisateurs du Web. Le Web est en constante évolution – c'est ce qui fait son succès. Pour rester dans la tendance, naviguez régulièrement en tapant simplement le mot *publicité* ou *marketing* dans un moteur de recherche.

La prospection en ligne

Le moyen le plus simple de tirer profit du Web est sans doute de l'utiliser pour trouver des prospects grâce à la publicité interactive.

La *publicité interactive* englobe tout ce que vous faites pour générer et gérer des transactions avec vos clients, à distance, par l'intermédiaire des médias. Autrement dit, il s'agit de prospecter en utilisant les médias. Nous étudierons la publicité-presse et les médias comme le courrier et le téléphone dans le chapitre suivant, mais vous devez d'abord savoir ce qu'est le marketing direct, notamment depuis le développement d'Internet.

Des annonces moins chères

L'objectif de la publicité interactive consiste à encourager vos clients potentiels à vous contacter, afin que vous puissiez les intégrer dans votre base de données de marketing direct et commencer à établir des relations professionnelles avec eux. Le Web est un support de plus en plus adapté à cette tâche. Il y a fort à parier que les annonces publicitaires électroniques seront bientôt les moins onéreuses, si on confronte leur coût au taux de réponse obtenu.

Pourquoi ? Deux facteurs (mis à part l'augmentation du nombre d'internautes) expliquent ce phénomène : la différence entre les coûts relatifs à l'espace Internet et celle des autres supports et la disponibilité de l'espace publicitaire sur Internet.

La suppression des coûts variables

La structure des coûts relatifs à l'espace Internet est différente de celle des autres supports.

Sur le Web, vous pouvez créer une *page d'accueil* (l'équivalent Internet d'un panneau publicitaire) ou distribuer une *publication virtuelle* (la version électronique d'un bulletin d'information ou d'un magazine).

Si votre produit présente un intérêt quelconque pour les clients que vous ciblez, vous attirerez leur attention. Et les coûts de cette opération seront fondamentalement différents de ceux d'une campagne classique, car ils se composent essentiellement de coûts fixes, qui ne varient jamais. Vous supportez le coût du recrutement des concepteurs qui vous aident à créer votre page Web. Vous payez votre accès mensuel à Internet. Mais il s'agit de *coûts fixes*, qui n'augmenteront pas au fur et à mesure de l'opération publicitaire. Par conséquent, plus vous attirez de visiteurs, plus le coût par visiteur diminue !

Comparez cette structure des coûts à celle des autres médias, où les *coûts variables* sont traditionnellement beaucoup plus importants que les coûts fixes. Vous devez payer la distribution du magazine de chaque lecteur, le publipostage de chaque client, etc. La création du mailing ou de l'annonce publicitaire est un investissement fixe, bien sûr, mais vous devez y ajouter un investissement variable important. Par conséquent, les coûts ne diminuent pas aussi vite que le volume augmente. En revanche, sur le Web, l'augmentation des prospects n'entraîne pas une augmentation des coûts. C'est pourquoi le Web est en passe de devenir le support le plus rentable en matière de prospection par publicité interactive. Et cela n'a rien à voir avec l'attrait des nouvelles technologies. L'avantage du Web est essentiellement économique – pour ceux qui sont capables de l'exploiter.

La disponibilité de l'espace publicitaire sur le Web

L'avantage du Web en termes de structure des coûts concerne les entreprises qui veulent créer leur propre page Web. Mais il faut également tenir compte de l'achat d'espaces publicitaires sur les sites d'autres entreprises. Cette stratégie permet d'entrer directement en contact avec les personnes qui visitent ces sites – tout comme dans les autres médias, dans lesquels vous achetez l'accès aux téléspectateurs, aux auditeurs ou aux lecteurs. De même, le prix des annonces Internet est défini en fonction de la couverture ou exposition potentielle. Par exemple, vous paierez le prix fort pour une bannière publicitaire sur AOL en raison de la forte audience du site.

De plus en plus, les prix sont fixés pour mille expositions, comme dans les autres médias. Le coût pour mille indique le prix à payer pour qu'une annonce publicitaire soit vue/entendue/lue par un millier de personnes. La catégorie de prospects et la façon dont ceux-ci entrent en contact avec l'annonce varient d'un support à l'autre, mais le coût pour mille donne aux publicitaires une idée de la rentabilité d'un éventuel achat d'espace publicitaire.



On peut raisonnablement penser qu'avec l'augmentation des sites Web, l'espace publicitaire en vente sur Internet sera plus important que le nombre d'acheteurs, du moins au cours des prochaines années. Par conséquent, il y aura de bonnes affaires à réaliser !



Si vous n'êtes pas un habitué de l'achat d'espace publicitaire sur le Web, adressez-vous à un spécialiste, qui vous aidera à trouver de bons plans. N'importe quelle agence de publicité ayant une expérience sur le Web peut vous conseiller dans votre démarche. De plus, une nouvelle génération d'entreprises spécialisées dans l'achat d'espaces Web arrive sur le marché.

Créer des bannières publicitaires et des pages

Voici quelques conseils issus de rencontres avec plusieurs professionnels du Web :

- » **Ne créez pas votre page Web vous-même – à moins que vous ne vous y connaissiez vraiment bien.** Votre annonce ou votre page Web peut être vue par le monde entier. Elle doit donc donner une bonne image de votre entreprise. Vous ne songeriez sans doute pas à créer ni à tourner vous-même un spot publicitaire, alors ne faites pas non plus votre site Web sans l'aide d'un professionnel.
- » **Fournissez des informations précises et intéressantes. La visite de votre site Web doit être utile.** Les aspects techniques sont moins intéressants que le contenu : les images et l'information. Si le site doit être techniquement au point pour fonctionner, cela ne suffit pas à assurer son succès. Le contenu doit être à la fois intéressant et bien présenté.
- » **N'imitiez pas les bons sites.** Ce qui fonctionne bien pour un site ne fonctionnera pas nécessairement pour le vôtre. Les images et le contenu dépendent de nombreux facteurs. Le site d'un groupe de rock doit contenir des chansons. Les chansons constituent un type d'information bien précis, qui est tout à fait approprié mais ne convient pas à tout le monde. Le site d'un acteur comportera des extraits de film, par exemple. Une scierie indiquera ses prix, ses clients et les réductions consenties aux différents types de clients. Un détaillant en pleine liquidation avant fermeture présentera ses fins de série.
- » **Intégrez un lien vers votre messagerie électronique pour que vos clients puissent vous joindre.** Le Web n'est pas un véritable marché. Il s'agit plutôt d'un endroit où l'on rassemble des informations. De nombreux internautes préfèrent encore faire des recherches en ligne mais téléphoner ou se rendre sur place pour faire leurs achats. Facilitez-leur le passage de votre site à un interlocuteur direct, sinon vous perdrez beaucoup de clients.
- » **N'oubliez pas les *métatags*.** Les métatags sont des suites de mots clés intégrées dans le code HTML dans l'en-tête des pages Web du site. Vous pouvez en utiliser des centaines, ainsi, lorsque votre site est téléchargé sur un serveur, il peut être retrouvé facilement grâce à une recherche par mots clés.
- » **Limitez les liens vers les autres sites.** Certains sites contiennent de nombreux liens. Pourtant, du point de vue du marketing, vous avez tout intérêt à limiter le nombre de sorties qui éloignent l'internaute des options les plus pertinentes. Proposez ces sorties à la fin de votre page Web, afin de ne pas perdre de visiteurs avant qu'ils n'aient eu le temps de voir vos informations. Personne ne construirait un magasin avec une douzaine de sorties. C'est pourtant ainsi que sont conçus de nombreux sites Web. Ne faites pas cette erreur. Vous devez gérer le flux des visiteurs à l'intérieur de votre site.

La bannière publicitaire (fenêtre aux couleurs vives s'ouvrant en haut d'une page Web) est l'équivalent électronique de l'encart publicitaire ou du panneau d'affichage. Les internautes ne liront sans doute pas autant de texte que dans un encart publicitaire diffusé dans la presse.

Par conséquent, mieux vaut utiliser la bannière comme un panneau d'affichage, avec un message simple, clair et attrayant. Un titre accompagné d'un logo et d'une ou deux lignes de texte suffisent. Parfois, vous pouvez même vous en tenir au nom de votre marque et à une illustration. Dans les deux cas, l'annonce publicitaire doit être simple et capable de détourner l'attention de l'internaute de l'information qu'il recherche suffisamment longtemps pour qu'il capte le message. N'en attendez pas plus d'une bannière publicitaire !



Si vous utilisez le Web pour faire de la publicité interactive, pensez à inclure une accroche qui incite à l'action. La plupart des bannières publicitaires ne fournissent pas suffisamment d'informations sur le produit pour provoquer une action immédiate. D'ailleurs, elles ne facilitent pas non plus cette action. Leur objectif se limite à faire connaître le produit.



Les bannières publicitaires doivent respecter les mêmes règles que les autres types d'annonces (pour connaître ces règles, reportez-vous au [chapitre 12](#)). Si vous faites de la publicité interactive (voir chapitre suivant), proposez aux prospects de nombreux moyens de vous contacter (vous trouverez quelques idées au chapitre suivant). Indiquez l'adresse de votre site Web et intégrez un lien à votre bannière pour un accès direct à votre page Web. Même si votre site n'est pas régulièrement mis à jour, mettez à la disposition des internautes un formulaire électronique dans lequel ils pourront vous laisser leurs coordonnées, faire une demande de renseignements ou passer une commande. Enfin, indiquez toutes vos coordonnées pour les personnes qui préféreront vous contacter par courrier postal, fax ou téléphone.



N'oubliez pas de proposer une option de vente directe. Même si votre produit est complexe et onéreux, certaines personnes préfèrent passer une commande immédiatement plutôt que d'attendre une

réponse de votre part. Donnez-leur la possibilité de le faire. De nombreuses bannières constituent un obstacle pour le client impatient. Voilà une erreur facile à éviter !

La publicité interactive sur votre page Web

La *publicité interactive* entraîne son audience dans une expérience créative, enrichissante ou amusante. Ce type de publicité est assez rare – la plupart des annonces publicitaires sont conçues pour être regardées ou entendues, mais pas utilisées. Cependant, la création d'annonces interactives est une réalité sur le Web, car les personnes visées sont déjà assises devant un ordinateur, une souris et un clavier à portée de main. Internet a donné à la publicité la possibilité de se transformer en une forme de communication active et non plus passive avec le client.

Tester votre page Web

Admettons que vous ayez une superbe page Web (que vous avez créée vous-même ou avec l'aide d'un professionnel). Mais est-ce qu'elle fonctionne ? Et est-ce que les internautes visitent votre site ? Le téléchargement des images est si long que les visiteurs renoncent rapidement. Vous devez obtenir ce genre d'informations pour pouvoir évaluer et améliorer votre site.

Pour savoir si votre page Web fonctionne bien ou si elle a besoin d'être améliorée, vous pouvez la tester à l'aide d'un logiciel, qui vérifiera la pertinence des liens (fonctions permettant aux internautes de trouver votre site par le biais d'un moteur de recherche) ainsi que l'orthographe et la syntaxe du texte. Une analyse de l'image vous indiquera également la durée de téléchargement pour l'utilisateur moyen.



Cela dit, aucun logiciel de test ne vous dira si votre page est trop agressive ou sournoise dans sa façon d'obtenir des informations de la part des utilisateurs. Aucune directive claire n'a été donnée à ce sujet et le débat est encore ouvert. Vous devez donc vous en remettre à votre propre bon sens. Tenez-vous informé des éventuelles réglementations à venir et, en attendant, essayez de faire des choses qui ne vous choqueraient pas si vous étiez dans la peau du client. Il existe une méthode infallible pour se situer : demandez-vous si vous seriez embarrassé si une anecdote concernant vos activités était publiée dans le journal local de votre ville.



UN CONCEPT HAUT EN COULEUR

Pour mieux vous convaincre de l'attrait de la publicité interactive, voici l'exemple de l'annonce interactive d'une marque américaine de crayons de couleur, Crayola, qui a été un véritable succès.

L'annonce publicitaire s'adressait à des parents ayant de jeunes enfants. Les parents avaient la possibilité de participer à un concours de coloriage et les enfants constituaient le jury – en fait, le jury participait aussi à un concours. Les participants étaient invités à remplir un formulaire électronique. Le gagnant de ce concours a reçu 25000 dollars en or et en argent. Pas mal pour un dessin au crayon de couleur !

Le concours a attiré tellement de monde que le site Web de Crayola a été visité par de nombreux internautes. De plus, ce site comporte des informations sur la fabrication des crayons et des conseils pratiques pour enlever les taches.

Aujourd'hui, ce site a probablement déjà mis au point une autre forme de publicité interactive, car les opérations promotionnelles menées sur le Web peuvent être renouvelées aussi souvent qu'on le souhaite. De plus, celles-ci sont moins exigeantes que les autres types de promotions en termes de coût et de durée de mise en place (voir [chapitre 13](#)).

Le site de Crayola est toujours un excellent exemple en ce qui concerne la création d'une relation interactive avec le client.

Soyez particulièrement vigilant si votre site s'adresse aux enfants. Ne faites pas l'amalgame entre le contenu éditorial et le contenu

publicitaire – ne donnez pas l'impression de duper les enfants. Et ne vous servez pas d'eux pour recueillir des informations que les parents ne souhaitent pas vous communiquer.

Connaître les visiteurs de votre site

Chaque fois qu'une personne visite votre site Web, elle témoigne de l'intérêt à votre entreprise et à votre produit (ou elle s'est perdue – malheureusement, c'est toujours une possibilité !). Dès lors, vous devez vous aussi vous intéresser à cette personne. Quoi que vous fassiez, quelle que soit la façon dont vous construisiez votre site, faites en sorte d'obtenir des informations sur les visiteurs.



Pour savoir comment obtenir des informations concernant les visiteurs de votre site, renseignez-vous auprès de votre fournisseur de services Internet.

By 4\$\$!!/M

Chapitre 16

Comment mettre en œuvre un marketing interactif percutant ?

DANS CE CHAPITRE :

- » Découvrir les avantages du marketing direct
 - » Opter pour la publicité interactive
 - » Utiliser le publipostage
 - » Utiliser le télémarketing
 - » Créer un centre d'appels pour assurer un service clients direct
 - » Obtenir un taux de réponse élevé tout en conservant votre intégrité
-

Le marketing direct est facile à comprendre mais relativement difficile à mettre en œuvre. C'est une technique de communication très séduisante, car elle permet de vérifier très vite et très facilement les retours et donc l'impact de votre message. Cela vaut la peine de vous lancer dans une telle opération si vous pensez pouvoir atteindre des taux de réponse qui soient significativement supérieurs à ceux de vos concurrents. Ce chapitre se concentre sur les formes dites classiques du marketing direct (mailing, téléphone, publipostage), la dimension digitale ayant été abordée dans le chapitre précédent.

Qu'est-ce que le marketing direct ?

Le marketing direct consiste, pour le marketeur, à créer et à gérer lui-même les transactions avec ses clients, à distance, par l'intermédiaire d'un ou plusieurs médias.

Dans une multitude de secteurs, les clients sont trop nombreux et trop éloignés de l'entreprise pour que le producteur puisse faire des affaires avec eux directement, et vice versa. Vous ne pouvez pas aller à San Francisco, siège de Levi Strauss & Co., chaque fois que vous voulez vous acheter un jean, et Levi Strauss ne peut pas non plus vous envoyer un vendeur avec un camion rempli de jeans. Nous ne pouvons pas traiter de personne à personne. Nous devons passer par un ensemble d'intermédiaires – distributeurs et détaillants. Levi Strauss & Co. envoie des vêtements dans des magasins situés près de chez nous et nous nous rendons dans ces magasins. Les circuits de distribution tels que celui qu'utilise Levi Strauss & Co. constituent une des solutions au problème du nombre et de l'éloignement des clients.

Mais il en existe une autre : le marketing direct, qui évite le recours aux intermédiaires. Le catalogue de vente par correspondance a été le premier outil de marketing à remplacer le magasin. Et aujourd'hui, le marketeur direct est aussi une sorte de détaillant virtuel, capable d'entrer en contact avec ses clients grâce à l'utilisation intelligente de nouveaux médias.



On peut aussi définir le marketing direct comme un système de marketing interactif qui utilise un ou plusieurs supports publicitaires pour produire une réaction mesurable et/ou une transaction à n'importe quelle distance. Cette définition comporte deux autres concepts importants :

- » **L'interactivité :** ne vous emballez pas ! Certaines personnes prêchent l'interactivité comme si une interaction avec le client par téléphone, courrier ou Internet constituait une expérience transformationnelle unique. Balivernes ! Bien sûr, pour que vous puissiez conclure la vente, il faut que le client joue un rôle actif. Vous faites quelque chose. Le client fait quelque chose. C'est la base de tout échange marketing. Votre marketing direct doit donc, bien évidemment, créer une interaction entre le client et vous. Sinon, ce n'est pas du marketing. Toutefois, il est difficile de stimuler l'action du client à distance. Le but du marketing direct est donc davantage de favoriser cette action.

- » **Réaction mesurable** : cette idée implique que vous gardiez une trace de tout ce que vous faites. Calculer le coût d'une visite à un client potentiel et le résultat de vos efforts est une tâche relativement simple. Le marketing direct se base sur des informations claires concernant ce que vous avez fait et ce qui s'est passé. Une fois que vous avez ces informations, vous pouvez rapidement apprendre de votre expérience. Toute opération de marketing doit être mesurée et contrôlée afin d'en connaître les résultats.

Même si vous n'avez aucune expérience du marketing direct, sachez que la moindre initiative vous fournira suffisamment d'informations pour vous améliorer. Pour devenir efficace, lancez-vous. Familiarisez-vous avec le marketing direct en élaborant un programme modeste pour minimiser les risques. Que vous fassiez partie d'une grande entreprise ou d'une PME, à but lucratif ou non lucratif, que vous soyez détaillant ou grossiste, le principe est le même. Constituez-vous une base de données de clients et utilisez-la pour vous lancer dans le marketing direct.

Plusieurs supports et plusieurs stratégies sont à la disposition du marketeur direct. Vous en trouverez un panorama dans les sections suivantes.

Du marketing direct au marketing interactif

Contrairement à la publicité qui vise un groupe de clients, le marketing direct s'adresse à un individu qui est identifié par un nom et une adresse postale (le mailing), un numéro de téléphone (le phoning), un numéro de fax (le faxing). Dans le cas de l'utilisation d'une adresse e-mail, on parle de marketing interactif.

L'évolution du marketing direct

Dans le marketing direct, il s'agit d'identifier des clients d'un produit et de leur adresser une proposition commerciale afin d'obtenir une réponse directe, à laquelle vous répondrez généralement de façon tout aussi directe.

Le marketing direct a néanmoins changé de signification au cours des ans puisqu'il s'agissait à l'origine d'un circuit court de vente directe (c'est-à-dire de vente sans intermédiaire) entre l'entreprise et ses clients, puis il a désigné des formes de vente par correspondance ou catalogue, et il désigne aujourd'hui le fait d'utiliser un ou plusieurs médias pour obtenir une réponse du client ou une transaction marchande.

Le marketing interactif élargit quelque peu l'approche puisqu'il s'agit alors de considérer le client non plus de façon passive mais comme un véritable partenaire potentiel avec lequel il est possible d'entrer en interaction.

METTRE EN ŒUVRE UNE CAMPAGNE DE MARKETING DIRECT

La mise en œuvre d'une campagne de marketing direct suppose plusieurs choses :

- » Disposer d'une proposition commerciale attrayante
- » Choisir le ou les bons moyens pour toucher les clients (courrier, téléphone, Internet)
- » Disposer d'une base de données de clients actuels ou prospects
- » Savoir utiliser des indicateurs de mesure de la relation client : le modèle le plus usité est le modèle dit RFM (*Recency, Frequency, Monetary*) dit modèle Récence, fréquence, valeur, qui analyse la force de la relation client selon trois critères :
 - la date du dernier achat ou temps écoulé depuis
 - la périodicité moyenne des achats sur la période considérée
 - le montant des achats effectués par le client sur la période étudiée

Cette approche permet non seulement de partager de façon continue des informations avec les clients mais aussi de recueillir leurs réactions afin d'ajuster son offre et d'aboutir à une proposition de vente en adéquation avec les attentes du marché cible, conformément au principe même de l'approche marketing que nous avons défini dans le [chapitre 2](#).

L'utilisation d'une base de données



Voici les principales tâches devant être effectuées par une base de données de marketing :

- » Tri par date d'achat
- » Tri par fréquence d'achat
- » Tri par montant total des achats sur une période déterminée
- » Gestion fonctionnelle de la base (fusion et croisements)
- » Intégration de nouveaux champs (y compris d'informations issues d'autres bases ou de recherche en marketing)
- » Requêtes par types de clients (*segmentation* – division de la liste en sous-groupes ; *profilage* – description des types de clients en fonction de leurs caractéristiques ; *modelage* – développement de modèles statistiques pour anticiper ou expliquer les taux de réponse)
- » Tri, mise à jour et correction des données faciles
- » Suivi et analyse des réponses individuelles aux communications pour tester l'efficacité d'une lettre ou d'une annonce
- » Sortie et saisie de profils par les opérateurs de *centres d'appels* (au moins pour les clients désignés comme membres d'un club ou d'un programme de fidélisation). Les centres d'appels sont des bureaux chargés de la gestion des appels téléphoniques passés par les clients – pour en savoir plus sur la création d'un centre d'appels, reportez-vous à la section « Télémarcheting » de ce chapitre.

Cette liste montre qu'on peut attendre beaucoup d'une base de données. Alors réfléchissez bien et demandez au fabricant, au distributeur, au consultant ou au programmeur de votre entreprise de vous trouver un logiciel qui corresponde à votre liste des tâches à effectuer. Sinon, vous passerez beaucoup de temps à apprendre ce que votre logiciel ne peut pas faire, et ce n'est pas très amusant !

L'efficacité du marketing direct

Peut-être votre entreprise a-t-elle une approche indirecte ou impersonnelle du marketing. Dans ce cas, si vous lisez ce chapitre, c'est probablement parce que vous pensez devoir compléter vos efforts par une relation directe, garante d'une certaine fidélité, basée sur le publipostage, le télémarcheting, l'e-mail ou le Web. Vous avez

raison. Poursuivez votre lecture. Le marketing direct doit faire partie de votre plan marketing.

Mais peut-être utilisez-vous déjà le marketing direct. De plus en plus d'entreprises contournent les circuits de distribution indirects. Cette stratégie efficace est de plus en plus facile à appliquer grâce à l'avènement de nouveaux médias et de nouvelles technologies de gestion de l'information en ligne.

Le marketing direct peut vous permettre d'augmenter considérablement vos taux de réponse. Il se compose de diverses pratiques, dont nous verrons les plus classiques dans ce chapitre : annonces imprimées, courrier et téléphone. N'oubliez pas que ces pratiques traditionnelles peuvent être complétées, voire remplacées, par une campagne de marketing sur Internet (voir [chapitre 15](#)).

Souvenez-vous également que l'efficacité d'un programme de marketing direct (ou de vente directe) repose sur la création et la gestion d'une bonne base de données de clients et de prospects.

Publicité interactive

Pensez-vous que vous avez beaucoup de clients potentiels qui aimeraient acheter votre produit directement mais ne savent pas qu'ils le peuvent ? Ces clients potentiels connaissent-ils au moins votre existence ? Pensent-ils à vous en ce moment ? Sinon, vous devez essayer d'entrer en contact avec eux au moyen de la publicité interactive – avec des annonces qui incitent les clients à réagir par une demande de renseignements ou un achat. Ce type d'annonce, qui comporte généralement un coupon-réponse, est diffusé dans la presse – journaux et magazines – et sur Internet.

Les personnes qui répondent à la publicité interactive s'auto-désignent comme clients potentiels de votre produit. Vous avez deux

objectifs les concernant :

- » Conclure la vente en les incitant à acheter votre produit.
- » Obtenir un maximum d'informations sur eux et intégrer ces informations dans votre base de données pour de futures opérations de marketing direct.

De nombreuses entreprises développent une capacité de marketing direct grâce à ce processus. Elles placent des annonces dans un marché qu'elles espèrent approprié et attendent de voir qui va répondre. Ensuite, elles tentent d'établir des relations sur le long terme avec les personnes qui ont répondu (en leur envoyant des catalogues ou des courriers, par exemple). Avec le temps, ces personnes sont intégrées dans la base de données de marketing direct, les informations les concernant se multiplient et beaucoup d'entre elles deviennent des clients directs réguliers.

La publicité interactive n'est pas le seul moyen de stimuler les réponses. Nous verrons dans les sections suivantes que le publipostage et le télémarketing peuvent aboutir aux mêmes résultats (sans parler d'Internet !). En outre, la télévision et la radio peuvent servir de supports à la publicité interactive mais demandent une bonne dose d'innovation. En effet, les clients ne sont pas très attentifs à ce qu'ils entendent, surtout à la radio (la radio n'incite pas beaucoup à l'action).

Créer une annonce meilleure que la moyenne

Votre objectif, dans le cadre de la publicité interactive, est d'inciter les clients à vous répondre – une tâche difficile à accomplir. Vous devez savoir que la plupart des interactions qui ont lieu entre votre annonce et vos prospects n'aboutissent pas à ce résultat. L'échec est l'aboutissement le plus courant de la publicité interactive ! Par conséquent, vous devez simplement minimiser l'échec.

Voici par exemple quelques chiffres :

- » Une annonce d'une page dans un magazine génère un taux de réponse de 0,05 à 0,20 % du tirage (le *taux de réponse* est le pourcentage de lecteurs qui répondent à l'annonce en suivant les instructions de celle-ci). Par conséquent, une bonne annonce génère au maximum 2 réponses pour mille. Pas terrible, hein ?
- » Un courrier personnalisé génère un taux de réponse de 0,5 à 5 % de la liste de publipostage. Une bonne lettre obtient donc au mieux 50 réponses pour mille. Mieux, mais toujours pas terrible. (Au fait, le coût pour mille d'une lettre est également plus élevé ; l'opération n'est donc pas nécessairement plus rentable.)
- » Un courrier vantant votre produit parmi d'autres, comme un catalogue, génère un taux de réponse beaucoup plus bas. Divisez le chiffre précédent (50 pour mille) par le nombre de produits concurrents et vous obtiendrez une vague idée du taux de réponse maximal (notez qu'un bon emplacement et la tendance des clients à faire plusieurs achats à partir d'un même catalogue peuvent augmenter ce taux de réponse). Par exemple, si votre produit fait partie d'un catalogue comportant au total 50 produits, le taux de réponse sera de 1 %. Encore décevant.
- » Un centre de télémarketing passant des appels téléphoniques à une liste de prospects qualifiés peut s'en sortir un peu mieux. Les chiffres se situent entre 0,75 et 5 % pour un produit de consommation, mais vont jusqu'à 15 % dans le cadre de la vente interentreprises. Cela dit, le taux d'échec est toujours très important et le coût pour mille est généralement plus élevé que celui du publipostage.

Bref, le marketing direct ne fonctionne pas dans la majorité des cas. Du moins, il ne permet pas de trouver facilement le bon client au moment où celui-ci est disponible pour répondre (nous nous plaignons tous de trouver de la publicité dans nos boîtes aux lettres lorsque nous relevons notre courrier et d'être dérangés par des appels de télémarketing), C'est un terrible secret, que les marketeurs ne veulent pas révéler au monde ! Mais il faut que vous le sachiez avant de vous lancer dans un programme de marketing direct. Cela dit, ne désespérez pas, il suffit que vous fassiez mieux que la moyenne.

Soyez créatif et attentif aux détails pour que vos annonces publicitaires soient meilleures que les autres. Si vous obtenez un taux de réponse équivalent ou supérieur à la fourchette haute que nous avons mentionnée précédemment, votre publicité interactive sera rentable. Mais si votre taux de réponse équivaut à la fourchette basse, vous aurez des difficultés à dégager des bénéfices.

Les objectifs de la publicité interactive

Étant donné le fort taux d'échec, vous ne devez négliger aucun aspect de votre annonce. Celle-ci a beaucoup de tâches à remplir : attirer l'attention, impliquer le client, communiquer un message attrayant et, ainsi, laisser une impression positive concernant votre produit afin de sensibiliser le client potentiel aux autres éléments de votre plan marketing. De plus, il n'existe pas de circuit de distribution. Par conséquent, la publicité interactive doit susciter un enthousiasme qui incite le client potentiel à acheter de sa propre initiative et immédiatement.



Qu'est-il susceptible de plaire dans une annonce ? Elle doit avant tout :

- » **Cibler les lecteurs**, par une bonne histoire ou un personnage auquel ils peuvent s'identifier et auquel ils aimeraient ressembler – les ingrédients classiques d'une bonne accroche.
- » **Bien véhiculer le message concernant le produit.** L'annonce doit non seulement éveiller l'intérêt mais aussi conclure la vente. Elle doit donc apporter suffisamment de preuves pour réfuter les principales objections du lecteur. Si les vertus de votre produit sont évidentes, montrez-les avec une photo en gros plan du produit. Sinon, comme dans le cas des services, utilisez des témoignages, une histoire attrayante, des statistiques issues d'un test. Bref, apportez des preuves logiquement ou émotionnellement convaincantes – ou les deux.
- » **Parler aux lecteurs sur le mode de la conversation.** Votre annonce doit dégager une impression d'aisance et de naturel. N'en faites pas trop ! Écrivez bien, polissez, condensez. Cherchez des expressions claires et percutantes. Mais ne soyez pas empressé ou formel. Vous ne rédigez pas un rapport pour votre patron, vous écrivez une annonce publicitaire.
- » **Cibler les lecteurs potentiels.** Le taux de réponse dépend en grande partie du lectorat de l'annonce. La même annonce, diffusée dans deux magazines différents, peut générer des taux de réponse radicalement opposés. Par conséquent, mieux vous définissez votre cible et plus le lectorat correspond à cette cible, plus votre annonce est efficace.
- » **Faciliter la réponse.** Par exemple, si elle se termine sur l'offre d'une brochure gratuite avec leçon de démonstration sans réclamer d'argent – seulement le nom et l'adresse des personnes intéressées. L'objectif consiste simplement à générer des prospects qualifiés, qui pourront ensuite se transformer en acheteurs. Pourquoi ? Il n'est pas sûr que les annonceurs étaient aussi impatients que vous d'obtenir de nouveaux clients, mais cela aurait été difficile avec une seule annonce. Pas pour les annonceurs – encaisser des chèques lorsqu'ils arrivent au courrier ne pose aucun problème – mais pour les clients potentiels. Dans ce cas précis, attendre du lecteur qu'il s'engage à suivre des cours de musique sans aucun complément

d'information serait irréaliste. L'annonce favorise la prise d'initiative en proposant une étape intermédiaire sans risque.



Pour la publicité interactive, choisissez des magazines très spécialisés. Ceux-ci offrent un lectorat beaucoup plus riche en clients ciblés que les magazines d'information générale ou les journaux. Si vous ciblez les femmes, faites votre choix dans la presse féminine. Vous augmenterez votre taux de réponse de 50 % dès le départ !

QUAND LA PUBLICITÉ INTERACTIVE MARCHE, ELLE MARCHE VRAIMENT !

Certaines annonces permettent de conclure la vente sans aucune étape intermédiaire. On trouve encore, dans le *New York Times Sunday Magazine*, une petite annonce très simple, en noir et blanc, pour un chapeau traditionnel australien. L'annonce, diffusée par David Morgan, se compose essentiellement d'une photo du feutre et d'une description donnant des informations sur la qualité, la doublure et la taille. Elle fournit également un numéro de référence et le prix (livraison comprise). Enfin, elle indique que David Morgan propose une large gamme de produits, des « bijoux celtiques » aux « cartes de Grande-Bretagne ». Pour passer une commande, les personnes intéressées disposent d'un numéro vert, d'une adresse postale ou d'une adresse électronique.

Cette annonce a paru dans des dizaines de magazines au cours de ces dernières années. Autrement dit, elle marche. Et marche toujours. Pourquoi ? Eh bien, elle concerne un produit qui a manifestement un marché aux États-Unis.

Même si tout le monde ne porte pas ce genre de chapeaux, ceux qui en portent ont, grâce à cette annonce, un moyen très simple d'en trouver. L'annonce est simple et dépouillée – pas d'histoire, cette fois. Et elle fournit juste assez d'informations sur les autres produits de l'entreprise pour donner aux lecteurs l'impression qu'il y a quelque part un magasin recelant des trésors que l'on ne trouve nulle part ailleurs.

Enfin, cette annonce facilite la prise de contact. Trois différentes options sont proposées : le téléphone, le courrier et le courrier électronique. Elle précise que les personnes intéressées peuvent prendre contact pour demander un catalogue et pas uniquement pour commander le chapeau. Deux options de suivi ont donc été prévues. Tout cela avec une petite annonce discrète et peu onéreuse. Peut-être aurions-nous dû écrire en titre : la publicité interactive ne marche pas très souvent mais, quand elle marche, elle marche vraiment !



Parfois, cette étape intermédiaire n'est pas nécessaire. En cas de doute, créez deux versions de votre annonce – une avec une étape intermédiaire et une qui vise directement la conclusion de la vente. Voyez ensuite laquelle des deux génère le plus de ventes sur le long

terme.

Cahners, éditeur américain de revues professionnelles, utilise la publicité interactive pour favoriser des demandes de renseignements de la part des annonceurs susceptibles d'acheter un espace publicitaire dans ses magazines. Récemment, l'éditeur a diffusé une annonce de quatre pages, destinée aux personnes influençant les décisions d'achat de médias. La stratégie consistait à donner le choix aux lecteurs. Ceux-ci pouvaient demander plusieurs formules et contacter différentes personnes. Les multiples options leur donnaient la possibilité de prendre une initiative en fonction de leurs préférences.

Le publipostage

Le *publipostage* ou *mailing* est la forme la plus classique de marketing direct – en réalité, les deux notions étaient synonymes avant que n'apparaissent de nouvelles formes de marketing direct. Le publipostage consiste à envoyer des lettres personnalisées aux clients potentiels. En réalité, ces lettres ne sont ni plus ni moins que des annonces imprimées. Par conséquent, pour créer un courrier publicitaire, appliquez les principes de l'annonce imprimée (voir chapitres 9 et 12).

En fait, un courrier publicitaire ne correspond pas à une annonce imprimée mais à deux annonces imprimées.

- » La première annonce est celle que la cible voit lorsque le courrier arrive. Il s'agit généralement d'une enveloppe. Cette annonce a un objectif difficile à atteindre : inciter le client potentiel à ouvrir l'enveloppe au lieu de la mettre au recyclage. La plupart des courriers publicitaires finissent à la corbeille sans avoir été lus ni même ouverts ! Ne l'oubliez pas. Par conséquent, votre enveloppe doit a) sortir du lot en attirant l'attention par sa différence et b) donner au client potentiel une bonne raison de l'ouvrir (indiquez les avantages offerts, éveillez la curiosité ou, mieux encore, promettez une récompense !).
- » La seconde annonce n'intervient que si la première a atteint son objectif. Il s'agit de ce qui se trouve à l'intérieur de l'enveloppe. Son objectif est d'inciter le client potentiel à répondre par

une demande de renseignements ou une commande. À cet égard, elle ressemble aux annonces utilisées dans le cadre de la publicité interactive. D'ailleurs, les mêmes règles de communication persuasive s'appliquent – ainsi que quelques autres.

Les secrets d'un bon publipostage

Il existe beaucoup de prétendues formules pour un publipostage réussi, mais aucune ne fonctionne. Du reste, votre courrier ne doit justement correspondre à aucune formule classique. Il doit être créatif dans le texte comme dans l'image. Autrement dit, il doit respecter les principes du marketing créatif et de la communication efficace, énoncés aux chapitres 9 et 14.

Certaines stratégies peuvent vous aider à appliquer ces principes. Nous allons voir ensemble plusieurs approches possibles.

Tout d'abord, une lettre efficace comporte généralement plusieurs éléments, dont chacun joue un rôle bien défini :

- » **Appât** : la lettre doit comporter un appât susceptible d'attirer le regard et l'attention du lecteur afin d'inciter celui-ci à la lecture.
- » **Argument** : la lettre doit fournir un argument valable – logique ou émotionnel, ou les deux à la fois – concernant l'intérêt de votre offre. Beaucoup de lettres sont axées autour d'une argumentation aussi persuasive que possible, ce qui est une bonne chose.
- » **Incitation à l'action** : la lettre se termine sur une incitation à l'action immédiate, une sorte d'hameçon qui conduit le lecteur à vous téléphoner, à demander un échantillon, à participer à un concours, à passer une commande, etc. Dès lors qu'il y a action, la lettre est un succès. Par conséquent, cet hameçon est l'élément le plus important de la lettre et tout doit être conçu pour que le lecteur y morde.

Certains rédacteurs publicitaires donnent à ces trois éléments fondamentaux les noms suivants : *étoile*, *chaîne* et *hameçon*. Si vous ne trouvez pas ces trois éléments dans votre lettre, celle-ci ne sera pas efficace :

- » **Étoile** : entrée en matière vivante de votre lettre, elle attire l'attention et éveille l'intérêt.
- » **Chaîne** : cette partie contient votre argument – les avantages de votre produit et ce qu'il peut faire pour faciliter la vie du lecteur.
- » **Hameçon** : cette partie conclut votre lettre en incitant le lecteur à prendre une initiative immédiate. Si la lettre ne contient pas de bon de commande, elle doit inciter le lecteur à demander des renseignements.

Ces trois éléments concernent uniquement le texte de votre lettre, mais votre courrier ne se compose sans doute pas uniquement d'une lettre. Pensez à tout ce que vous allez mettre dans l'enveloppe. L'extérieur de l'enveloppe doit, en outre, inciter le destinataire à ouvrir le courrier. Voici quelques types d'enveloppes susceptibles d'atteindre cet objectif :

- » **L'enveloppe furtive** : vous déguisez votre lettre de façon qu'elle ressemble à une facture ou à un courrier personnel – ou de sorte qu'elle ne puisse pas être identifiée du tout. Avec un peu de chance, le destinataire l'ouvrira pour savoir ce qu'elle contient.
- » **L'enveloppe « avantages »** : vous écrivez un titre, suivi éventuellement d'un petit texte, voire d'une image, pour indiquer au destinataire la nature du courrier et résumer l'intérêt de votre offre. Cette approche a le mérite d'être honnête et directe – il s'agit de marketing direct, après tout ! De plus, elle présente un avantage non négligeable : les personnes qui ouvrent l'enveloppe se sélectionnent elles-mêmes en fonction de l'intérêt qu'elles portent à votre offre. Mais cette technique ne fonctionne que si vous avez un avantage certain à mettre en avant sur votre enveloppe. Si vous ne pouvez pas écrire : « Ouvrez immédiatement pour bénéficier du plus bas prix sur le produit XYZ classé en tête de sa catégorie », elle ne donnera peut-être pas de bons résultats.
- » **L'enveloppe « offre spéciale »** : cette enveloppe constitue une accroche attrayante, quel que soit le type d'offre. Si vous dites aux clients qu'ils peuvent participer à un concours pour gagner des millions d'euros, obtenir des échantillons gratuits ou trouver des bons de réduction à l'intérieur de l'enveloppe, ils auront une bonne raison d'ouvrir celle-ci. Contrairement à la précédente, cette enveloppe ne vend pas le produit – c'est la lettre qui assume ce rôle.
- » **L'enveloppe créative** : si votre courrier est original, tout le monde aura envie de le lire pour savoir qui vous êtes et ce que vous proposez. Un courrier volumineux ou d'une couleur inhabituelle, une enveloppe avec des personnages de dessin animé ou une citation intéressante, une enveloppe à fenêtre laissant voir quelque chose d'intrigant à l'intérieur sont autant d'options créatives qui feront la différence dans la boîte aux lettres du destinataire. Cette stratégie est pourtant la moins courante, sans doute parce qu'elle est la plus coûteuse. Mais ne soyez pas avare en la matière. Si vous dépensez 25 % de plus pour doubler ou tripler le taux de réponse, vous permettez à votre entreprise de réaliser de grandes économies tout en ayant dépensé plus sur l'enveloppe !

Qu'ajouter à votre courrier ? En général, une lettre accompagnée d'un prospectus – une simple description de votre produit – a davantage d'impact qu'une lettre seule. Les prospectus ne sont pas efficaces pour tous les produits, mais ils le sont pour les produits et services relativement chers ou complexes. Autrement dit, vous devez les utiliser lorsque l'achat demande un engagement important. Et plus

l'engagement est important, plus ils doivent être élaborés, colorés, grands et brillants. À grand article, grand prospectus, et à petit article, petit prospectus.

Ajoutez également un formulaire de réponse. Donnez au lecteur la possibilité de prendre contact avec vous de différentes façons. Si possible, permettez-lui de choisir les offres auxquelles il souhaite répondre. En général, les enveloppes préaffranchies garantissent un taux de réponse plus élevé et justifient donc pleinement leur coût. Ne lésinez pas sur le formulaire, car, après tout, cette réponse est l'objectif de votre courrier.

Dernière question : comment envoyer votre courrier ? Allez-vous avoir recours aux services postaux classiques ? Utiliser un service aérien express dans le cadre de la vente interentreprises ? Ou envoyer votre courrier par e-mail ou par fax ? Le fax est très utilisé dans le marketing interentreprises, pour des raisons de rapidité, notamment pour l'annonce du lancement d'un nouveau produit. Néanmoins, les services postaux permettent un envoi de meilleure qualité.



Si vous utilisez les services postaux, vous pouvez, de temps à autre, envoyer un courrier à toute votre liste de publipostage pour vérifier que vos adresses sont encore valides. Dans le cas contraire, les courriers vous seront retournés et vous pourrez mettre à jour votre base de données facilement.



Cette méthode s'applique-t-elle au courrier électronique ? Oui, mais avec deux adaptations. D'abord, lorsque vous rédigez votre lettre, raisonnez en termes d'écran et non de page. Il n'est pas plus difficile de cliquer sur « Suivant » que de tourner la page, mais un écran contient moins de texte qu'une page. Soyez donc plus précis et plus concis, ou votre lettre n'aura pas autant d'impact que si elle était envoyée par courrier. Ensuite, réfléchissez bien à l'enveloppe

virtuelle de votre lettre. La plupart des messages électroniques commencent par des informations inintéressantes indiquées par défaut par le logiciel. Pouvez-vous supprimer ces informations ? Sinon, pouvez-vous y glisser un élément plus accrocheur ? Il n'est pas difficile de créer une adresse unique avec un nom intéressant ou intrigant pour toute la liste de publipostage. Cette technique peut accroître les chances de lecture, tout comme une bonne enveloppe.

Comment créer un mailing

Les débutants se demandent souvent comment faire imprimer, plier, garnir et envoyer leur courrier. Si vous n'avez jamais créé de mailing, faites appel à un spécialiste. Certaines entreprises sont spécialisées dans cette activité. Certains imprimeurs proposent également ce service. Ils se chargent de tout, qu'il s'agisse d'une petite enveloppe ou d'un grand catalogue. Renseignez-vous auprès de plusieurs imprimeurs pour connaître l'éventail des services et des prix.



Si vous prévoyez un mailing de taille réduite – disons, de moins de deux mille courriers –, il sera plus rapide et moins coûteux de le faire vous-même. De nombreuses PME et associations à but non lucratif gèrent leurs mailings, car elles n'ont pas les moyens de faire appel à un imprimeur. Si vous voulez prendre en charge la gestion de votre mailing, renseignez-vous auprès de votre bureau de poste sur les démarches à effectuer. Achetez tout le matériel nécessaire : balance, affranchisseur automatique, etc. Adressez-vous à votre boutique de photocopie locale pour la reproduction, le pliage et le garnissage du courrier. Et voilà : vous avez un centre de publipostage interne efficace !

Le télémarketing s'est imposé au cours des quinze dernières années comme le principal support de marketing direct (il est également très utilisé dans la vente directe, notamment dans le cadre du marketing interentreprises).

Si le télémarketing ne requiert rien d'autre qu'un téléphone, il est souvent plus efficace avec la mise en place d'un numéro vert. L'objectif, pour le marketeur, est d'endosser le coût des appels téléphoniques pour supprimer toute objection éventuelle de la part des clients. Contrairement aux numéros de téléphone locaux, le numéro vert permet, en outre, de centraliser tous les appels dans un *centre d'appels* (bureau chargé de la gestion des appels entrants).



Vous pouvez aussi fournir un numéro local dans chaque marché local et faire transférer les appels vers un bureau central à vos frais. Ainsi, les clients paient une communication locale et ont l'impression d'être en contact avec un interlocuteur local et non avec une entreprise nationale impersonnelle. Indiquez chaque numéro local dans les Pages Jaunes de la région correspondante pour faire une publicité locale. Cette technique est moins connue que celle du numéro vert mais peut s'avérer plus appropriée.

Le numéro vert concerne uniquement le *télémarketing entrant*, dans lequel les clients vous appellent en réponse à une publicité interactive. Chaque campagne de publicité interactive doit comporter un numéro de téléphone à contacter – une force de vente bien formée ou un chef d'entreprise empressé devra être prêt à répondre à l'autre bout du fil.

Il convient de nuancer ces propos, car, récemment, les ordinateurs ont pris la place des vendeurs dans certains centres d'appels. Grâce aux technologies de réponse vocale interactive (IVR), les ordinateurs peuvent solliciter des informations de la part des clients, diriger les

appels en fonction de ces informations, et même enregistrer des commandes ou des demandes de renseignements. Si votre centre d'appels est saturé par un grand nombre d'appels, envisagez le recours à cette technologie pour réduire la durée et le coût de chaque appel. Mais n'oubliez pas que beaucoup de clients préfèrent encore avoir un véritable interlocuteur au bout du fil. Aussi, ne supprimez pas complètement cette option.

Dans le *télémarketing sortant*, ce sont les vendeurs qui passent des appels téléphoniques aux prospects pour leur vanter le produit. Comme la vente directe, le télémarketing sortant génère un taux d'échec élevé.



Si le taux d'échec du télémarketing sortant est élevé, c'est souvent parce que le téléphone coûte tellement moins cher qu'une visite que les marketeurs ne prennent pas la peine d'élaborer une liste de clients à cibler. Ils font appel à des étudiants qu'ils paient à l'heure pour passer sans arrêt des coups de fil dans l'espoir de trouver une poignée de prospects par centaine d'appels. Ce type de marketing est une perte de temps. N'abusez pas de la patience des clients en composant tous les numéros de l'annuaire !

Vous pouvez réduire considérablement le taux d'échec du télémarketing sortant en élaborant une liste de clients à cibler. Demandez à une équipe de vendeurs compétents de se charger de passer les appels afin que votre entreprise ne soit pas représentée par des inconnus. La plupart des télémarketeurs ne semblent pas comprendre que le premier contact entre leur entreprise et un client potentiel ne doit pas être laissé entre les mains d'un intérimaire qui ne sait pas prononcer le nom du produit correctement. Pour éviter ce genre de problème, préparez des listes de clients à appeler (voir [chapitre 18](#)) et un texte suffisamment percutant pour obtenir un taux

de réussite d'au moins 15 % (chiffre dix fois plus élevé que la moyenne).

 Voici quelques conseils pour une campagne de phoning.

Si vous avez vraiment quelque chose d'important à dire, vous n'aurez pas besoin d'une entrée en matière trompeuse pour empêcher vos interlocuteurs de raccrocher. Et n'oubliez pas que, même lorsqu'un appel téléphonique se justifie, vos clients et prospects n'ont pas envie de vous parler à tout bout de champ. Laissez-les respirer.

- » **Soyez respectueux** : vous interrompez forcément la personne que vous contactez par téléphone.
- » **Rémunérez les télémarketeurs en fonction des relations qu'ils créent** : si vous payez uniquement vos télémarketeurs à la commission, ils finiront par harceler vos clients et prospects pour conclure le plus de ventes possible. Par conséquent, ne faites pas appel aux entreprises de télémarketing qui paient à la commission – la plupart le font !
- » **Conservez vos clients actuels** : les stratégies trompeuses, irritantes ou pressantes entravent la fidélisation de la clientèle. En effet, certains prospects mordent à l'hameçon mais seront éliminés par le prochain télémarketeur. De plus, ces manœuvres irritent les clients fidèles. Au pire, utilisez deux stratégies différentes : une pour les clients actuels et une autre pour les prospects. Et au mieux, concentrez-vous sur le renforcement de la fidélisation des clients actuels en essayant de voir, par exemple, si vous pouvez vraiment améliorer la qualité du produit ou du service.
- » **Appliquez les principes des autres médias** : retenir l'attention d'une personne suffisamment longtemps pour communiquer un message de marketing est un problème épineux avec n'importe quel support. Des solutions efficaces ont été mises au point pour certains supports, alors pourquoi ne pas les appliquer dans le cadre du télémarketing ?

 Vous pouvez écrire un texte comportant une petite histoire, une blague ou toute autre entrée en matière éveillant l'intérêt – cette technique est de loin préférable à une description trompeuse de l'objectif de l'appel. De même, une approche promotionnelle peut retenir l'attention. Par exemple, votre texte peut commencer par l'offre d'un échantillon ou la proposition de participer à un concours avant de vanter le produit.

En théorie, toute pratique qui fonctionne dans d'autres médias peut être adaptée au téléphone. Mais personne n'y a encore pensé. C'est le moment d'être créatif !

Créer et gérer un centre d'appels

Un *centre d'appels* est un endroit où sont centralisés tous les appels téléphoniques de vos clients. Il peut s'agir d'un bureau rempli de téléphones ou d'un lieu virtuel – un numéro de téléphone qui sonne chez un sous-traitant auquel vous avez fait appel pour vos opérations de télémarketing.

Qu'il soit interne ou externe, votre centre d'appels doit remplir plusieurs fonctions, décrites dans les sections suivantes.

Être accessible aux clients qui souhaitent vous téléphoner

Si vous faites de la vente interentreprises, vous serez probablement contacté pendant les heures ouvrables. En revanche, si vous vous adressez aux clients, préparez-vous à répondre aux appels à n'importe quelle heure. Certains clients qui achètent des vêtements sur catalogue font leur shopping tard le soir, juste avant de se coucher, par exemple.

N'oubliez pas qu'être accessible ne signifie pas seulement mettre un employé sur chaque poste téléphonique. Veillez à ce que le téléphone ne sonne pas occupé (votre entreprise de télécommunications vous proposera différents services pour contourner ce problème – renseignez-vous).

Vous devez également évaluer et réduire le temps d'attente. Ne laissez pas vos clients en attente trop longtemps. Selon le client et la nature du produit, la durée limite correspond probablement à moins

de deux minutes perçues. Une *minute perçue* est la période de temps qu'un client perçoit comme une minute d'attente – en réalité, montre en main, cette période dure en moyenne quarante secondes. Pour vous placer du point de vue du client, vous devez convertir les temps d'attente réels en temps d'attente perçus.

Si vous avez un centre d'appels interne, vous avez l'avantage de pouvoir contrôler la question de l'accessibilité et ajouter des lignes et du personnel rapidement si un problème se pose.

Obtenir des informations utiles sur chaque interlocuteur

L'une des plus importantes fonctions de votre centre d'appels consiste à obtenir des informations sur les clients potentiels qui répondent à vos opérations de publicité interactive (annonces imprimées, courriers publicitaires et pages Web). De ces clients potentiels, vous n'attendez pas tant une commande que leurs coordonnées. Veillez à ce que vos opérateurs demandent à chaque client potentiel son nom, son adresse, comment il a entendu parler de l'entreprise, et éventuellement d'autres renseignements permettant une qualification.

Pour une efficacité optimale, chaque opérateur doit avoir un ordinateur afin de pouvoir saisir les informations directement dans la base de données, au fur et à mesure qu'il les obtient.

Reconnaître et accueillir les clients réguliers

En fournissant un ordinateur à chaque opérateur, vous réglez le problème de l'identification des clients réguliers. En effet, le nom du client qui appelle peut apparaître rapidement sur l'écran. Ainsi,

l'opérateur évite de poser des questions stupides et parvient même à surprendre par ses connaissances.

Rassembler des informations sur l'efficacité de la publicité interactive

Les marketeurs rassemblent malheureusement peu d'informations sur l'efficacité de leur propre travail. Or, ce que vous ne savez pas peut vous nuire ! Il est pourtant facile de déterminer laquelle de vos annonces a le plus d'impact et laquelle fonctionne le moins bien. Une fois que vous avez ces informations, vous pouvez améliorer votre programme de marketing direct. Pour atteindre cet objectif, dites à vos opérateurs de demander à chaque client potentiel où il a entendu parler de votre entreprise (s'il s'agit de clients réguliers, ils pourront simplement leur demander ce qui a motivé leur appel).



De nombreux marketeurs utilisant le publipostage indiquent un numéro de référence sur chaque courrier pour en assurer la traçabilité. Cette technique peut être étendue à toutes les promotions écrites – même sur Internet. Le numéro de référence permet de faire le lien entre l'appel et le courrier, ce qui facilite l'analyse de l'efficacité de celui-ci.



Vous pouvez également utiliser un numéro de référence pour personnaliser une promotion. Par exemple, un courrier, adressé uniquement à certains clients, peut offrir deux produits pour le prix d'un pendant une période de deux mois. Avec le numéro de référence, l'opérateur peut facilement retrouver les conditions de cette offre sur son ordinateur.

La partie des Dix



DANS CETTE PARTIE...

Il serait facile de vous donner dix bonnes raisons de lire cette partie, mais à quoi bon ? Elle en contient déjà plus de vingt ! Vous y trouverez des mises en garde pour éviter de nombreuses erreurs courantes qui mènent à l'échec. Si par exemple vous souhaitez réduire vos dépenses le plus possible, ce qui est le cas de pratiquement tous les marketeurs (même si leur souhait n'est guère exaucé), ou du moins les réduire sans perdre de clients en colère ni ruiner les recettes et les bénéfices de l'année suivante, alors lisez cette partie et vous saurez ce qu'il faut faire – et ne pas faire – pour optimiser vos investissements marketing !

Chapitre 17

(Plus de) dix moyens de faire des économies en marketing

DANS CE CHAPITRE :

- » Réduire les coûts et faire preuve de créativité
 - » Ratisser dans un petit périmètre
 - » Tirer parti des occasions de se vendre gratuitement
-

Tout le monde cherche à savoir comment faire du marketing à moindre coût. En général, les conseils que vous trouvez ne valent pas grand-chose. Vous pouvez bien sûr placer des photocopies de prospectus sur les pare-brise des véhicules en stationnement sans vous ruiner. Mais comparez l'impact d'un prospectus bon marché coincé sous les essuie-glaces des voitures et celui d'un spot TV bien conçu, et la différence de prix se justifiera amplement. En matière de marketing, vous récoltez généralement ce que vous avez semé. Il peut arriver que les consultants, concepteurs et chercheurs les moins chers soient de bons professionnels en pleine ascension, mais ce n'est généralement pas le cas. Souvent, les vecteurs d'exposition gratuits n'atteignent pas le marché visé ou ne font pas bonne impression auprès des clients potentiels. Il vous semblera peut-être difficile de faire du marketing à peu de frais.

Par contre, il existe d'excellents moyens de faire des économies. Beaucoup d'économies. Mais, si les techniques à employer peuvent fonctionner à merveille, elles ne sont pas aussi évidentes et faciles à mettre en place qu'on veut bien vous le dire. Elles impliquent

généralement de suivre les vrais principes du marketing, et non d'appliquer des ersatz de solution bon marché. Pour adopter une approche qui vous fera vraiment économiser de l'argent, prenez des mesures pertinentes. Ce chapitre vous donne dix, ou plutôt vingt, façons d'économiser de l'argent sans nuire à votre efficacité ou vous mettre dans l'embarras.

Se pencher sur la planification

Les entreprises ne planifient pas la moitié de leurs dépenses de marketing, à savoir qu'elles ne prennent pas la peine de réfléchir à la place prise par ces investissements dans leur plan marketing général. David Ogilvy, célèbre publicitaire américain, avait coutume de dire : « Quand l'un de mes clients dépense 100 en publicité, il sait qu'il en met 50 % à la poubelle mais ne sait pas exactement quelle partie. » Les entreprises réimpriment souvent leurs brochures en quadrichromie, révisent les contrats de leurs commerciaux, achètent des insertions publicitaires onéreuses dans les annuaires téléphoniques et des magazines, disposent de grandes quantités de produits qui se vendent mal ou dépensent de l'argent dans des habillages tape-à-l'œil sans avoir la moindre idée du caractère judicieux de leur investissement. Si vous et votre entreprise vous engagez à dépenser chaque euro en connaissance de cause, après avoir étudié les alternatives existantes, vous ne gaspillerez pas d'argent dans des activités de marketing qui n'influent pas beaucoup sur vos ventes. Plus vous consacrerez de temps à la planification de votre stratégie, plus votre marketing sera économique et rentable.

Cibler un public étroit

La plupart des plans marketing vous font gaspiller de l'énergie à cibler des publics ou entreprises qui ne deviendront jamais de bons

clients, car ils n'appartiennent pas à votre marché cible ou ne devraient pas en faire partie. Pensez un peu à tout ce que demandent la réalisation et la diffusion d'une publicité vue par des milliers voire des millions de personnes mais qui n'intéresse qu'une infime partie de ce public. Et les opérations de marketing direct qui ne génèrent qu'un taux de réponse de 1 % ? Visez une cible étroite de clients potentiels. Si vous passez d'une liste comprenant 75 % de rejets à une liste n'en comportant que 25 %, votre publipostage aura le même impact sur un même nombre de clients potentiels mais vous coûtera deux fois moins cher !

Penser petit mais d'une grande façon

Vous pouvez parfois faire une grosse impression en étant plus petit que la concurrence. Un petit encart publicitaire peut supplanter un grand. Cela n'est bien sûr pas une règle, mais cela arrive. Cela signifie que vous pouvez concevoir vous-même une petite publicité géniale si vous vous y consacrez à fond.

Cela vaut pour d'autres supports, notamment ceux de l'audiovisuel qui se mesurent en secondes. Beaucoup de spots radio durent trente secondes et la plupart des concepteurs se démènent pour conserver toute l'attention de l'auditeur pendant ces trente secondes. Pourquoi ne pas abandonner cette bataille et créer uniquement des spots de dix secondes.

Plus récemment, cette stratégie de la taille réduite a touché Internet. Plusieurs publicitaires se sont lancés dans la création de *microsites* qui présentent uniquement des publicités animées de produits. Des bannières orientent les clients vers ces pages divertissantes. À l'avenir, les publicités de dix secondes pourraient devenir monnaie

courante sur les panneaux d'affichage électroniques présents sur les comptoirs, dans les ascenseurs et dans d'autres sites publics.

Limiter son territoire d'action

Vous pouvez également penser petit en affectant vos ressources à une zone plus limitée. Vous devenez alors un gros poisson dans un petit étang. De nombreux entrepreneurs utilisent cette stratégie avec succès en visant dans un premier temps une seule zone urbaine. Une fois des parts de marché significatives gagnées dans une petite zone, ils peuvent se permettre d'essayer de conquérir d'autres zones.

L'astuce de cette stratégie consiste à comprendre les *effets d'échelle* au sein de votre entreprise. Pour la plupart des industries, il existe un seuil de rentabilité minimum en fonction de la taille du marché, laquelle varie énormément. Faites donc quelques rapides calculs. Une part de marché de 10 ou 20 % dans une seule région ou ville peut-elle suffire à couvrir vos frais fixes et variables et vous permettre d'évoluer bien au-delà du seuil à partir duquel vous rentrez dans vos fonds ? C'est possible si vos frais fixes ne sont pas trop élevés. Les entreprises ayant des frais fixes élevés (les usines par exemple) doivent généralement prendre plus le temps de la réflexion quand elles choisissent un marché. Les consultants peuvent penser très petit, car leurs frais généraux sont minimes. Ils ont la capacité d'optimiser leurs résultats en menant des efforts localement auprès des membres d'une seule chambre de commerce.

Procéder séquentiellement

Vous pouvez concentrer vos ressources en procédant séquentiellement. Même les plus grands spécialistes en marketing des produits de grande consommation utilisent souvent cette

stratégie pour concentrer leurs ressources. Lancez votre nouveau produit sur un seul marché à la fois et faites-y forte impression avant de passer au suivant. Cette stratégie ne fonctionne pas seulement pour le lancement des nouveaux produits. Vous pouvez mener une campagne de publicité coûteuse sur un ou deux marchés, puis attendre vos retours sur investissement avant de financer une extension de votre plan marketing sur d'autres segments. Si vous êtes patient, vous aurez un impact plus important que ne semble le permettre votre budget annuel.

Coordonner ses efforts via l'intégration

Dans l'approche japonaise de la gestion intégrale de la qualité, vous entendrez parfois l'expression « trop de lapins » pour décrire la situation d'une entreprise prenant beaucoup d'initiatives sans une coordination suffisante. Les plans marketing comprennent généralement trop de lapins quand ils courent après un gros lapin. Pour résoudre le problème de l'abondance de lapins, vous devez intégrer toutes vos communications marketing en procédant comme suit :

- 1. Identifiez tous les canaux de communication de votre marché.**
- 2. Concevez une stratégie de communication générale stipulant que votre entreprise doit employer tous les canaux existants et permettant de définir un style applicable à tous les types de messages.**

Les communications marketing intégrées vous rendent bien plus efficace et vous permettent de diminuer votre budget tout en faisant parfaitement passer votre message. Choisissez une (rien qu'une !) façon de divulguer votre nom et votre logo et un argumentaire (rien qu'un !) présentant vos atouts. Respectez ensuite ces principes dans toutes vos communications.

Diminuer ses frais fixes

Pensez à diminuer vos frais fixes (ces frais que vous encourez régulièrement, tels que le loyer, quel que soit le volume de vos ventes). Bien que ce conseil tienne plus de la comptabilité ou de la gestion de l'exploitation que du marketing, c'est un outil formidablement puissant.

Faites travailler votre imagination pour gérer les coûts et voyez si vous parvenez à trouver un moyen moins onéreux de fabriquer votre produit ou d'exécuter un processus. Si c'est le cas, vous serez en mesure de mener des activités de marketing à petite échelle et sur le plan local dont vos concurrents ne pourront profiter. Si vous essayez de découvrir comment lancer un nouveau produit avec un petit budget, recherchez un fournisseur à bas prix capable de fabriquer le produit en petits lots. Même si le total de vos coûts augmente légèrement, vos frais fixes seront bien inférieurs et vous n'aurez pas à commander en grande quantité ni à stocker le surplus produit. Ce faisant, vous pourrez croître à l'aide de votre propre trésorerie en fabriquant et en commercialisant un petit lot de produits sur un petit marché, puis en investissant vos bénéfices dans un deuxième lot légèrement plus fourni.

Économiser sur des postes invisibles pour le client

Pour le client, nombre des éléments du budget d'une entreprise semblent accessoires. Mais personne ne demande au client son avis sur le budget. Les clients vous diront peut-être de réduire, d'une manière qu'ils jugent importante, de nombreuses dépenses n'influant pas sur la qualité ou la disponibilité du produit. Pour le client, les aménagements paysagers aux abords du siège social de l'entreprise

n'ont aucune importance (c'est aussi l'avis de bon nombre d'employés travaillant au siège !). Qu'importe à la plupart des clients que vous imprimiez l'en-tête de votre département en deux couleurs ou en une seule, ou que les commerciaux circulent dans des voitures flambant neuves ou de vieux véhicules ! Mettez de l'argent là où les clients peuvent le voir.

Concentrer ses ressources

Ne vous dispersez pas trop. Regroupez vos commerciaux, vos magasins, votre marketing direct, etc. dans certaines zones ou sur certaines périodes afin de pouvoir tirer profit d'économies d'échelle. Les *économies d'échelle* signifient que vos coûts pour chaque publicité ou autre tâche liée au marketing diminuent à mesure que vous multipliez cette tâche. Veillez à réaliser chaque activité marketing à suffisamment grande échelle pour la rendre économique. Profitez des remises pratiquées par les imprimeurs, les entreprises de publipostage et les médias vendant du temps et des espaces publicitaires. Si vous imprimez et envoyez 50 000 exemplaires de votre catalogue au lieu de 5 000, le coût par exemplaire diminuera de plus de la moitié. Mais appliquez uniquement ce conseil à des aspects de votre marketing que vous savez être suffisamment efficaces pour couvrir les frais (par exemple, diffusez un catalogue que vous avez déjà testé et que vous savez rentable). Prenez garde aux charges financières excessives (voir les sections « Diminuer ses frais fixes » et « Penser petit » plus haut dans ce chapitre).

Se concentrer sur son goulet d'étranglement

De nombreux spécialistes du marketing dépensent leur argent à faire connaître leur marque alors qu'ils n'ont en fait aucun problème dans ce domaine. Si les clients connaissent déjà la marque, l'exposer plus

souvent ne fera peut-être pas progresser les ventes ou très peu. Le service marketing a sans doute plus besoin de parfaire l'image de la marque pour que les personnes qui connaissent celle-ci se mettent à l'aimer.

Un système de distribution médiocre est un écueil courant qui nuit à la visibilité de votre produit. Si vous ignorez où se situe votre goulet d'étranglement, vous ne dépensez pas votre argent intelligemment. Veillez à vous pencher sérieusement sur le goulet d'étranglement le plus important, consacrez-y une partie de votre budget marketing, et vous récolterez les fruits de votre investissement, sous la forme d'une augmentation de votre chiffre d'affaires et de vos bénéfices.

Être créatif

Toutes choses étant égales par ailleurs, plus vous dépensez dans le marketing, plus vos ventes augmentent. Les entreprises aux plans marketing les plus importants recueillent plus l'attention des clients et vendent plus de produits. Il n'est pas étonnant qu'il faille beaucoup déboursier pour remporter la guerre du marketing. Cependant, le marketing a ceci de merveilleux qu'il est possible d'échapper à cette bataille des coûts en étant plus créatif que ses concurrents. Chaque année, une ou deux des campagnes de publicité les plus efficaces disposent d'un budget serré mais fonctionnent très bien grâce à leur concept créatif exceptionnel.

Reconnaître ses talents

Qu'est-ce que les clients trouvent de plus séduisant chez vous ?

Si vous ne savez pas répondre à cette question, vous devez vous efforcer de comprendre, d'affiner et de communiquer vos talents avant de poursuivre toute opération de marketing. Vous ne pouvez

pas présenter toutes les qualités aux yeux de tout le monde, et tenter d'y parvenir risque de vous coûter trop d'argent et d'efforts.

Alors, dites-moi quelle est votre qualité la plus attirante ? Si vous l'ignorez, cela signifie que vous exploitez mal votre budget. Découvrez cette qualité et faites-en la démonstration à chaque opération marketing.

Dépenser (intelligemment)

Ce conseil semble peut-être hors de propos dans un chapitre censé vous dire comment faire des économies, mais souvenez-vous qu'un plan marketing bien conçu est un investissement pour vos futures ventes. Vous pouvez très certainement faire des économies en réduisant le budget marketing, mais l'instauration d'une rigueur générale fonctionne rarement. Si cela vous permet d'économiser cette année, votre chiffre d'affaires et vos bénéfices s'en trouvent affectés de manière disproportionnée l'année suivante. Si vous n'allez pas vers vos clients, ces derniers ne viendront pas vers vous ! Alors, n'oubliez pas de considérer le marketing comme un investissement pour vos futurs recettes et bénéfices. Vous réaliserez des économies en investissant plus judicieusement, pas en cessant carrément d'investir. Analysez vos résultats de l'année précédente (du mois ou même de la semaine précédente si vous faites du marketing sur le Web, là où il est possible d'obtenir des rapports d'activité immédiats) et découvrez les investissements qui fonctionnent le mieux. Il vous suffit ensuite de diminuer les investissements improductifs et d'affecter l'argent aux activités de marketing les plus performantes. Si vous gardez un œil sur vos activités, vos dépenses en marketing vous permettront de récolter des fruits de plus en plus imposants. Mais ce genre de démarche est étonnamment rare dans le marketing.

Ne pas se tromper d'objectif

Beaucoup de marketeurs sont persuadés qu'il est important d'investir massivement pour promouvoir une marque alors qu'elle est déjà connue ou qu'il faut se lancer dans de dispendieuses campagnes d'image alors que la distribution est le véritable goulet d'étranglement qui explique la chute des ventes.

Inversement, beaucoup ont le réflexe en fin d'année d'organiser une opération promotionnelle de baisse des prix pour atteindre leurs objectifs de vente. Attention à l'utilisation abusive de la promotion, car cela peut nuire à la perception de votre marque sur le long terme. Il faut être sûr que vos clients sont sensibles au prix avant de décider de le baisser. Sinon, vous perdez en rentabilité et vous ne vendez de toute façon guère plus. Il faut donc savoir ce qui motive ou freine vos acheteurs (les fameuses barrières mentales). Et le rôle du marketing est de lever ces freins psychologiques qui ne sont pas si souvent que cela liés au prix.

Apposer le nom, le logo et le slogan de son entreprise partout où c'est gratuit... et utile

La plupart des véhicules d'entreprise sont vierges de toute inscription, alors que ces mêmes entreprises achètent une fortune des espaces publicitaires. Ne négligez pas les espaces gratuits. Utilisez vos véhicules, bâtiments, fenêtres, emballages, enveloppes ou brochures pour prêcher la bonne parole. Distribuez des autocollants comprenant votre logo et le nom de votre entreprise (avec l'adresse de votre site Web), des cadeaux promotionnels (stylos, tasses, casquettes, tee-shirts, bloc-notes, etc., mais veillez à ce qu'ils soient jolis pour que les gens les utilisent). Ainsi, vos clients et les

personnes appartenant à leur réseau feront de la publicité à votre entreprise.

Ne laissez jamais passer les occasions de faire de la publicité gratuite et réfléchissez toujours aux moyens de les provoquer. Distribuer une carte de visite et serrer des mains ne coûte presque rien et peut même s'avérer la plus efficace des opérations de marketing si vous agissez au moment opportun et dans un contexte approprié.

Donner de solides garanties

Si vous êtes persuadé d'avoir un bon produit ou service, pourquoi ne pas éliminer tous les risques à l'essayer ? Une garantie de remboursement, sans une tonne de texte en petits caractères pour l'expliquer, a tendance à attirer l'attention du client. Et ça ne mange pas de pain. Si votre produit est sans faille et si votre proposition fait un tabac, elle ne vous coûtera rien. S'il vous arrive d'avoir des exemplaires défectueux, le coût sera très faible et l'argent reversé ne sortira pas de votre poche. Vous n'êtes perdant avec une garantie que si vous commercialisez un mauvais produit. Dans ce cas, rectifiez le tir rapidement, car il n'y a rien de plus onéreux que de vendre un mauvais produit !

Chapitre 18

Dix erreurs de marketing courantes

DANS CE CHAPITRE :

- » Ne pas écouter
 - » Trop écouter
 - » Ne pas faire de recherche en marketing
 - » Ne pas inciter à la vente
 - » Essayer de vendre un concept que vous ne pouvez pas expliquer simplement
 - » Ignorer le monde qui vous entoure
-

En marketing, de nombreuses personnes perdent leur temps à réinventer la roue. Espérons que ce livre vous permettra d'éviter cette erreur en trouvant de nouvelles solutions à vos problèmes. Cela dit, réinventer la roue est encore moins grave que de tomber dans les mêmes pièges que les autres. Vous ne devriez jamais faire les mêmes erreurs que les autres – et pourtant, vous le ferez ! Nous le faisons tous, à un moment ou à un autre, car il est impossible de connaître les expériences de tout le monde et d'en tirer les leçons.

Néanmoins, vous avez la possibilité de réduire vos erreurs. Vous pouvez vous tromper occasionnellement sans en faire une spécialité ! Ce chapitre énumère les erreurs les plus courantes. Lisez-le attentivement pour éviter les principaux pièges du marketing.

Ne pas écouter vos clients

Si vous demandez à vos collaborateurs : « Alors, qu'est-ce que nos clients pensent de cette idée ? », vous verrez qu'ils vous regarderont fixement sans trouver de réponse. La plupart des idées de marketing

(et des *business plans* en général) viennent de l'intérieur de l'entreprise. Certains cadres ou employés lancent une idée et c'est très bien. Qui d'autre s'intéresse suffisamment au succès de votre entreprise pour y consacrer toute son attention ? Mais le problème est que cette idée ne plaira peut-être pas à vos clients. Pour éviter de faire des efforts en vain, testez vos idées auprès de vos clients avant de les mettre en œuvre.

Trop écouter vos clients

Ne pas écouter vos clients est une grave erreur, mais trop les *écouter* est encore pire. Parfois, vous devez savoir vous fier à votre instinct. N'hésitez pas à le faire lorsque vous pensez que votre idée conduira vos clients à effectuer un changement positif.

Par exemple, vous pensez peut-être que si les conseillers juridiques donnaient des conseils en temps réel à leurs clients, par l'intermédiaire de groupes de discussion sur Internet, ils éviteraient de nombreuses erreurs. Cette idée a l'air ingénieux – pour un visionnaire. Mais pour le conseiller juridique lambda, habitué à recoller les morceaux et non à faire de la médecine préventive, travailler sur Internet semble complètement saugrenu. De plus, la plupart des clients partagent probablement cet avis. Ils n'ont pas l'habitude d'utiliser un service de ce genre et devraient modifier non seulement leur attitude envers les conseillers juridiques mais aussi leur processus de prise de décision. Par conséquent, toutes les personnes auprès desquelles vous allez tester votre idée vous riront au nez. Et pourtant, c'est peut-être une excellente idée. Un jour, les cadres utiliseront peut-être un service juridique en ligne avant de prendre des décisions importantes. Et vous auriez tort d'abandonner cette idée uniquement parce que vos clients se sont moqués de vous.

Parfois, vous devez avoir confiance en votre vision et suivre votre instinct.

Ne pas faire de recherche en marketing

C'est une variante de l'erreur qui consiste à « ne pas écouter vos clients ». C'est incroyable de voir le nombre de marketeurs qui créent leur plan marketing sans faire aucune recherche. À moins que vous n'ayez des pouvoirs surnaturels, vous n'avez pas suffisamment d'informations pour prendre des décisions sans faire de recherches.

La recherche en marketing comporte beaucoup d'activités vous permettant d'être à l'écoute de vos clients (voir [chapitre 4](#)), mais l'approche la plus simple est souvent la meilleure. Demandez à quelques-uns de vos clients ce qu'ils pensent de votre idée. Ensuite, écoutez attentivement ce qu'ils disent en essayant de ne pas les interrompre avec des phrases comme : « Mais vous ne comprenez pas » ou « Mais le bureau d'études affirme que... » Vous savez déjà que votre entreprise approuve votre idée. Laissez vos clients réagir librement, car, si votre idée ne remporte pas leur adhésion, ce n'est peut-être pas une bonne idée.

Faire trop de recherche en marketing

Attention, les études servent à comprendre des motivations d'achat ou les barrières psychologiques qui empêchent une personne d'acheter votre produit, mais elles ne fournissent en aucune façon des réponses à toutes vos questions. Il faut donc y recourir avec parcimonie en les utilisant pour répondre à des questions très précises.

Se laisser submerger par le benchmark

Il est certes très tentant de regarder ce que font vos concurrents, mais attention de ne pas trop se laisser influencer par les codes du marché. Votre produit, ou votre marque, aura d'autant plus d'impact qu'il suit sa voix propre et qu'il exprime des aspérités, indépendamment de ce que font vos concurrents, à partir du moment où ces aspérités ont du sens pour vos clients.

Vous fier uniquement aux chiffres

Lorsque vous effectuez une recherche en marketing formelle ou même lorsque vous lisez des rapports concernant votre secteur, vous êtes rapidement submergé de chiffres. « X % des clients ne sont pas satisfaits de leur marque actuelle et souhaitent en changer. » « Y % des clients affirment qu'ils choisiraient votre marque si le prix était moins élevé. » Etc. Chaque pourcentage raconte sa propre histoire. Alors, vous prenez des mesures en vous basant sur les chiffres dont vous disposez. Tout dépend de la façon dont vous formulez vos questions, analysez les réponses et interprétez les résultats. Vous ne pouvez faire l'impasse sur la recherche en marketing mais, d'un autre côté, vous ne devez pas la prendre trop au sérieux !

Avant de tirer des conclusions ou de prendre des mesures, remettez les résultats en question pour essayer de les interpréter différemment. Tant que vous n'avez pas effectué d'analyse personnelle, ne vous fiez pas aveuglément aux chiffres. Même si votre première interprétation semble la plus plausible, essayez d'en avoir la certitude. Vérifiez-la de deux façons différentes, en utilisant d'autres sources. Cherchez d'autres informations confirmant vos conclusions. Si votre interprétation tient toujours la route après toutes ces vérifications, alors peut-être pouvez-vous croire les chiffres. Mais soyez prudent – ils mentent souvent !

Ne pas inciter à la vente

Cet aspect est souvent un point faible aussi bien chez les vendeurs que chez les détaillants. Mais cette erreur peut s'étendre à toutes les facettes du marketing. Par exemple, beaucoup d'annonces publicitaires ne comprennent pas d'*incitation à l'action* – la version publicitaire de la conclusion de la vente. Elles n'encouragent pas les clients à téléphoner à un numéro vert ou à se rendre dans un certain magasin.

La publicité groupée, conçue et financée conjointement par le marketeur et le détaillant, est généralement plus efficace que la publicité générale, orientée vers le renforcement de l'image de marque, car elle incite les clients à se rendre dans un magasin ou une chaîne pour acheter le produit.

Les marketeurs ont parfois des difficultés à intégrer une incitation à l'action, car ils n'ont pas réfléchi à la façon dont ils allaient gérer les demandes de renseignements et les achats. C'est souvent le cas lorsque le circuit de marketing est long et la vente réalisée par quelqu'un d'autre. Mais même si ce n'est pas vous qui gérez directement la vente, vous devez essayer de la conclure dans tous vos efforts de marketing. Envoyez les clients chez le bon détaillant ou établissez une relation de marketing direct.

Formez *tous* vos employés, au moins une fois par mois, concernant la façon dont ils doivent gérer les clients. Ainsi, s'ils se trouvent en contact avec un client, ils sauront ce qu'ils doivent dire et ne vous le feront pas perdre. Si vous ne croyez pas qu'un employé puisse vous faire perdre un client, téléphonez à une grande entreprise spécialisée dans un produit de consommation quelconque. Si vous parvenez à dépasser le stade de la boîte vocale pour communiquer avec une véritable personne, vous verrez cette personne faire de son mieux

pour se débarrasser de vous. Beaucoup de grandes entreprises semblent ne pas comprendre que tout le but de leur travail est de conclure la vente.

Essayer de vendre quelque chose que vous ne pouvez pas expliquer en cinq mots au maximum

Même les produits les plus élaborés doivent pouvoir être décrits facilement pour s'imposer sur le marché. Ce principe s'applique également à vos messages de marketing. Le slogan d'une annonce doit être concis et percutant. Sinon, votre raisonnement ne sera pas limpide dans l'esprit des clients. En marketing, soyez toujours le plus simple possible.

Ignorer le monde au-delà de votre secteur

Voilà encore une erreur courante. Et la plupart des marketeurs ne sont pas conscients de la commettre. Spontanément, vous vous concentrez sur ce que font vos concurrents et vous vous comparez à eux. Mais la plupart de vos activités (marketing ou autres) sont également effectuées dans beaucoup d'autres secteurs. Si vous raisonnez en termes de processus, aussi bien dans votre service que dans l'ensemble de l'entreprise, vous vous en rendrez compte facilement.

Vous rendez visite à vos clients et leur fournissez un service et une assistance. Vous faites l'inventaire de vos produits et vous les livrez. Vous gérez les appels téléphoniques de vos clients. Vous effectuez des opérations de marketing en utilisant une base de données de clients. Vous recrutez des vendeurs et vous les motivez. Vous participez à divers salons pour trouver des prospects. Vous élaborer des plans

marketing. Bref, des milliers d'autres entreprises, dans d'autres secteurs et même d'autres pays, font la même chose que vous. Qui est le meilleur dans l'un ou l'autre de ces processus ? Pas nécessairement un chef d'entreprise de votre secteur. Au lieu de comparer vos performances à celles de vos concurrents, pourquoi ne pas vous baser sur le meilleur, tout simplement ?

Il est temps d'élargir votre horizon et de faire des recherches sur des entreprises d'autres secteurs pour tirer des leçons de leur réussite. Ainsi, vous serez bientôt en tête de votre propre secteur au lieu d'être limité par celui-ci.

S'acharner à vendre à des clients qui n'achèteront jamais vos produits

Certaines entreprises qui ne vérifient pas leurs fichiers clients continuent à envoyer à l'ensemble de leur base un catalogue onéreux même si elles ont peu de chance de voir les personnes touchées acheter quoi que ce soit. Ainsi cette entreprise de vêtements pour femmes enceintes, qui continue à envoyer ses offres à des clientes qui ont dépassé la soixantaine. De même combien d'offres commerciales recevons-nous chaque semaine alors que nous ne sommes pas concernés par le produit ? C'est pourquoi le ciblage est déterminant, car il vous évite de gaspiller vos ressources. Il est donc important de trouver les critères pertinents de sélection de vos clients potentiels en identifiant des variables de segmentation de votre marché de référence qui soient à la fois discriminantes (qui permettent de distinguer les clients entre eux) et prédictives de logiques d'achat spécifiques. Cette logique de ciblage doit se poursuivre dans votre gestion de vos contacts clients, en vous incitant à renouveler souvent cette base et à éliminer les noms des clients qui pour différents motifs n'achèteront plus vos produits.

Sommaire

[Couverture](#)

[Marketing Poche Pour les Nuls Business](#)

[Copyright](#)

[À propos de l'auteur](#)

[À propos de l'adaptateur](#)

[Introduction](#)

[À qui s'adresse ce livre ?](#)

[À propos de ce livre](#)

[Aperçu des différentes parties de ce livre](#)

[Icônes utilisées dans ce livre](#)

[Par où commencer ?](#)

[Les bases du marketing](#)

[Chapitre 1 - D'où vient le marketing ?](#)

[Une discipline aux contours flous](#)

[L'origine controversée du marketing](#)

[Les trois âges du marketing](#)

[L'essor du marketing au milieu du XIX^e siècle](#)

[Marketing et libre-service](#)

[Les grandes idées qui caractérisent le marketing](#)

[Chapitre 2 - Comment le marketing fonctionne-t-il ?](#)

Marketing et échange

Qu'est-ce qu'un marché ?

Les spécificités de l'optique marketing

Les principes de base du marketing

Introduction au marketing mix

La mise en œuvre d'une stratégie marketing

Le marketing au cœur de l'organisation

Chapitre 3 – Le marketing, le pays où le client est roi

Client : de qui parle-t-on ?

Les trois clés d'entrée dans l'esprit de vos clients

Consommer : qu'est-ce que cela veut dire en fait ?

Le processus d'achat

Qu'est-ce qui influence le client ?

Les limites du marketing

Les principes réalistes du marketing

Le marketing stratégique – Développer une approche stratégique du marché

Chapitre 4 – Savoir analyser votre marché et vos clients

Pourquoi les études de marché ?

Règle n° 1 : Analyser votre part de marché

Règle n° 2 : Savoir à l'avance ce que l'on cherche

Règle n° 3 : Savoir où trouver de l'information

Règle n° 4 : Utiliser tous les domaines de recherche à disposition

Règle n° 5 : Halte aux idées arrêtées !

Le bilan : Vos clients sont-ils satisfaits ?

Chapitre 5 – Quelle démarche marketing ?

Un exemple : la librairie de quartier

De l'importance des objectifs

Élargir votre marché

Adapter votre stratégie au cycle de vie de votre catégorie de produits

Segmenter son marché

Savoir cibler les segments stratégiques

Établir votre positionnement

Chapitre 6 – Développer une stratégie d'offre percutante

Concevoir son offre

Trouver son positionnement

Adopter une stratégie de marque

Quelle stratégie de gestion du produit ?

La structure d'une gamme de produits

Chapitre 7 – Capturer de la valeur sur le marché avec le prix

La révolution marketing du prix

Comment fixer un prix acceptable ?

Les trois mythes du prix

Chapitre 8 – Choisir les bons circuits de distribution

Comprendre les tendances de la distribution

Vous informer sur les circuits

Structure et conception du circuit de distribution

Quelle approche du commerce de détail ?

Chapitre 9 – Définir la bonne stratégie de communication

Communiquer, ça veut dire quoi ?

Attirer l'attention des clients avec une accroche

Faut-il faire appel à la raison ou aux émotions ?

Donner une personnalité à votre produit

Le pouvoir de percuter

Le pouvoir d'attirer

Un bon équilibre entre texte et image

De bonnes images

Chapitre 10 – Savoir rédiger un plan marketing efficace

Quelques règles de base pour établir un bon plan marketing

Rédiger son plan marketing

Un exemple de plan marketing

Le marketing opérationnel – Connaître les tactiques efficaces pour un marketing percutant

Chapitre 11 – Choisir le bon nom et le bon packaging

Donner un nom et une marque à votre produit

Quelle stratégie de naming ?

Un nom pertinent est un atout stratégique

Protéger le nom et l'identité de votre produit

Votre packaging fait-il l'affaire ?

Chapitre 12 – Comment rédiger une annonce percutante ?

Anatomie d'une annonce imprimée

Créer une brochure

Diffuser votre annonce imprimée

Tester et améliorer votre annonce imprimée

Chapitre 13 – Promotion et offres spéciales

[Avez-vous pensé à la promotion des ventes ?](#)

[L'influence de la promotion sur les ventes](#)

[Quelle stratégie promotionnelle ?](#)

[Pour un marketing plus créatif et plus interactif](#)

[Chapitre 14 – Place à la créativité](#)

[Qu'est-ce que la créativité ?](#)

[Choisir votre style créatif](#)

[Générer des idées](#)

[La créativité en publicité](#)

[La créativité en développement](#)

[Créativité et image de marque](#)

[Chapitre 15 – Comment le digital peut-il changer votre marketing ?](#)

[Voyez grand !](#)

[La prospection en ligne](#)

[Chapitre 16 – Comment mettre en œuvre un marketing interactif percutant ?](#)

[Qu'est-ce que le marketing direct ?](#)

[Du marketing direct au marketing interactif](#)

[Publicité interactive](#)

[Le publipostage](#)

[Télémarketing](#)

[Créer et gérer un centre d'appels](#)

[La partie des Dix](#)

[Chapitre 17 – \(Plus de\) dix moyens de faire des économies en marketing](#)

Se pencher sur la planification

Cibler un public étroit

Penser petit mais d'une grande façon

Limiter son territoire d'action

Procéder séquentiellement

Coordonner ses efforts via l'intégration

Diminuer ses frais fixes

Économiser sur des postes invisibles pour le client

Concentrer ses ressources

Se concentrer sur son goulet d'étranglement

Être créatif

Reconnaître ses talents

Dépenser (intelligemment)

Ne pas se tromper d'objectif

Apposer le nom, le logo et le slogan de son entreprise partout où c'est gratuit... et utile

Donner de solides garanties

Chapitre 18 – Dix erreurs de marketing courantes

Ne pas écouter vos clients

Trop écouter vos clients

Ne pas faire de recherche en marketing

Faire trop de recherche en marketing

Se laisser submerger par le benchmark

Vous fier uniquement aux chiffres

Ne pas inciter à la vente

Essayer de vendre quelque chose que vous ne pouvez pas expliquer en cinq mots au maximum

Ignorer le monde au-delà de votre secteur

S'acharner à vendre à des clients qui n'achèteront jamais vos produits

By 4\$\$\$!N



Avec les Nuls, tout devient facile !

Nouvelle édition

Le Marketing

pour

les nuls

BUSINESS



- Les fondamentaux du marketing stratégique
- Les différents leviers du marketing opérationnel : la création de valeur sur un marché
- Les techniques de communication

Alexander Hiam

*Chef d'entreprise et
conseil en management*

Benoît Heilbrunn

*Professeur de marketing
à l'ESCP-Europe*